

Universidade de Brasília (UnB)  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FACE)  
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)  
Bacharelado em Ciências Contábeis

ERIKA MEDEIROS E SILVA

INDICADORES DE GOVERNANÇA E DE DESEMPENHO: O CASO DE UMA  
ORGANIZAÇÃO SOCIAL FEDERAL.

Brasília, DF

2016

Professor Ivan Marques de Toledo Camargo  
Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Mauro Luiz Rabelo  
Decana de Ensino de Graduação

Professor Doutor Jaime Martins de Santana  
Decano de Pesquisa e Pós-graduação

Professor Doutor Roberto de Goés Ellery Júnior  
Diretor da Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão de Políticas  
Públicas

Professor Doutor José Antônio de França  
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais

Professor Doutor Rodrigo de Souza Gonçalves  
Coordenador Geral do Programa Pós-graduação em Contabilidade (PPGCont)

Professor Doutor Jomar Miranda Rodrigues  
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis – Diurno

Professora Doutora Diana Vaz de Lima  
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Noturno

ERIKA MEDEIROS E SILVA

INDICADORES DE GOVERNANÇA E DE DESEMPENHO: O CASO  
DE UMA ORGANIZAÇÃO SOCIAL FEDERAL; SUB-TÍTULO /  
ERIKA MEDEIROS E SILVA –Brasília, 2016. 53.

Orientador(a): Prof. Abimael de Jesus Barros Costa

Trabalho de Conclusão de curso (Monografia - Graduação) – Universidade de  
Brasília, 2º Semestre letivo de 2016.

Bibliografia.

1. ORGANIZAÇÕES SOCIAIS 2. DESEMPENHO 3. TERCEIRO SETOR 4.  
GOVERNANÇA I. Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de  
Brasília. II. Título.

ERIKA MEDEIROS E SILVA

INDICADORES DE GOVERNANÇA E DE DESEMPENHO: O CASO DE UMA  
ORGANIZAÇÃO SOCIAL FEDERAL.

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia)  
defendido e aprovado no Departamento de  
Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de  
Economia, Administração e Contabilidade da  
Universidade de Brasília como requisito à  
conclusão da disciplina Pesquisa em Ciências  
Contábeis e obtenção do grau de Bacharel em  
Ciências Contábeis, aprovado pela seguinte  
comissão examinadora:

Prof. Abimael de Jesus Barros Costa

Orientador

Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais

Universidade Brasília (UnB)

Prof. Prof. Paulo Roberto Barbosa Lustosa

Examinador

Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais

Universidade de Brasília (UnB)

Brasília, 2016.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Deus pela presença nas minhas escolhas.

Agradeço a minha Mãe, Maria, por estar junto comigo nesta caminhada, pelo exemplo de perseverança e pelo apoio incondicional.

Agradeço ao meu pai, Airton, pela sua participação na minha formação.

Agradeço à Priscilla Barbosa pelo apoio nas horas mais difíceis, pelo incentivo e por acreditar sempre que daria certo.

Agradeço ao meu ilustríssimo orientador Abimael pelo aprendizado, pela atenção, pelo incentivo e pela sua capacidade de acreditar nos seus alunos.

Agradeço também a minha amiga Milena Pedelhes pela sua amizade e por todo o apoio nesta caminhada.

Agradeço aos professores da graduação pela suas influências e inspirações, em especial o Paulo Roberto Barbosa Lustosa, Marilson Dantas, Clésia Camilo Pereira e Otávio Ribeiro de Medeiros.

Agradeço aos funcionários do CGEE pela colaboração, em especial a Bianca, a Maísa e ao Edmundo.

“Tudo vence uma vontade obstinada, todos os obstáculos abate o homem que integrou na sua vida o fim a atingir e que está disposto a todos os sacrifícios para cumprir a missão que a si próprio se impôs”.

-Agostinho da Silva

## RESUMO

A reforma do aparelho do Estado culminou na criação do modelo das organizações sociais e teve como um dos seus objetivos o desenvolvimento de uma governança capaz de reduzir às ineficiências e à rigidez da máquina pública. O modelo tem gerado desconfiança por parte da sociedade acerca de desvios de recursos e de finalidade, além disso, os incentivos para o controle e os critérios de mensuração da governança e do desempenho apresentam peculiaridades que devem ser observadas. O objetivo geral do estudo consistiu em discutir os aspectos da governança e em construir um índice de qualidade da governança em uma organização social federal (CGEE) com a finalidade de mensurar e avaliar a relação existente com a sua *performance*. A metodologia do estudo utilizou um questionário de pesquisa para captar a percepção sobre a qualidade da governança e também indicadores de desempenho econômico-financeiro e operacional para avaliar a capacidade da gestão. Os dados foram submetidos à análise descritiva, à análise do gráfico de dispersão e à correlação de Spearman. Revelou-se que não há relação entre cada uma das variáveis de desempenho e o ÍGOV, mas isso não permitiu inferir que modelo de governança não influencia no desempenho da organização. A análise descritiva dessas variáveis revelou que, na organização que está sendo objeto de estudo de caso, com base na percepção dos respondentes, há um nível intermediário de governança e isto está combinado com uma piora nos indicadores de desempenho econômico-financeiro e o desempenho operacional se mantém ao longo do período de análise.

**Palavras-chave:** ORGANIZAÇÕES SOCIAIS; DESEMPENHO; TERCEIRO SETOR; GOVERNANÇA; CONTROLE.

## **ABSTRACT**

The State's reform culminated in the creation of social organizations and had as one of its objective, the governance's development be able to reduce the inefficiencies and the rigidity of the public machine. The model has generated distrust by the society due the detour of resources and purpose, the incentive to the control and the governance and performance measurement have peculiarities that must be observed. The study's general objective constituted in argue governance aspects and build a governance's quality index on a social federal organization (CGEE, in Portuguese) which the finality of measure and valuate the relation that exists with their performance. The study's methodology used a research questionnaire to get the perception about the governance's qualities and the indicators of financial performance and operational to evaluate the management capacity, which had been subjected to descriptive analysis, dispersion graph analysis and the Spearman's correlation. It has been revealed that there is no relation between the performance variables and the IGOV, but this did not allow infer that a governance model does not influence the performance of organization. These variables descriptive analysis shows that in the organization which is being case-study's objective, based on the perception of the respondents, there is an intermediate level of governance, and that is combined which a worsening in the performance indicators along the period of analysis.

**Keywords:** SOCIAL ORGANIZATION; GOVERNANCE; PERFORMANCE; THIRD SECTOR; CONTROL.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	6
<b>ABSTRACT</b> .....	7
<b>SUMÁRIO</b> .....	8
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>1.2 Problema de Pesquisa</b> .....	14
<b>1.3. Objetivo Geral e Objetivos Específicos</b> .....	15
<b>1.4. Justificativa da Pesquisa</b> .....	15
<b>1.5. Estrutura da Pesquisa</b> .....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	16
<b>2.1. Governança Corporativa sob a ótica do Setor Privado</b> .....	16
<i>2.1.1. Efeitos da separação entre propriedade e controle.</i> .....	16
<i>2.1.2 Boas práticas de Governança</i> .....	19
<b>2.2. Governança Corporativa sob a ótica do Setor Público</b> .....	21
<i>2.2.1. Relação principal-agente no setor público e a assimetria da informação</i> .....	24
<b>2.3. Organizações Sociais</b> .....	25
<i>2.3.1. Projeto das organizações sociais como proposta inovadora</i> .....	25
<i>2.3.2. Contrato de Gestão e o controle das Organizações Sociais</i> .....	27
<i>2.3.3. Governança nas Organizações Sociais</i> .....	30
<i>2.3.4. Centro de Gestão e Estudos Estratégicos- CGEE</i> .....	32
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	34
<b>3.1. Tipologia do estudo</b> .....	34
<b>3.2. Coleta de dados.</b> .....	34
<b>3.3. Procedimentos de análise dos dados</b> .....	34
<b>3.4. Operacionalização das variáveis</b> .....	35
<i>3.4.1. Questionário de pesquisa</i> .....	35
<i>3.4.2. Desempenho econômico-financeiro</i> .....	36
<i>3.4.3. Desempenho operacional</i> .....	36
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	36
<b>4.1. Análise das respostas do questionário de pesquisa</b> .....	37
<b>4.2. Análise dos indicadores econômicos financeiros</b> .....	41



<b>4.3. Análise dos indicadores operacionais.....</b>	<b>45</b>
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS. ....	50
REFERÊNCIAS .....	52
APÊNDICES .....	57
<b>Apêndice A-</b> Demonstrações Contábeis – CGEE – 2011 a 2015. ....	<b>57</b>
Tabela A –Balanços Patrimoniais – CGEE – 2011 a 2015.....	57
Tabela B– Demonstrações de Deficits/Superávits -- CGEE – 2011 a 2015.....	59
<b>Apêndice B</b> – Questionário de pesquisa.....	<b>61</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Dada a crise de Estado dos anos 80, surge a necessidade de reforma do *modos operandi* do Estado com a finalidade de alcançar o objetivo central da atuação do Poder Público- a promoção do Bem Estar Social- de forma eficiente e efetiva. Considerando as limitações de recursos num cenário como o que antecedeu a Reforma do Aparelho do Estado, foi conveniente refletir sobre a importância da inovação que o Estado precisava empregar (PDRAE, 1995).

As inovações produzidas na administração pública foram oriundas da “Nova Gestão Pública-NGP.” Observou-se que as estratégias administrativas no setor público necessitavam de ajustes para ganhar mais modernidade e mais eficiência para satisfazer as demandas da sociedade (GUIMARÃES, SANTOS, MELO e FILHO, 2004).

O Terceiro Setor é resultado da reflexão que surgiu acerca de uma alternativa que o Estado teria para a delegação de alguns serviços públicos às entidades não estatais, que em contrapartida deve responder com resultados. Além disso, representa a concretização do esforço do Estado em modificar sua estrutura na busca da qualidade da gestão pública.

É nesse contexto que as organizações sociais surgem e, assim, representam uma busca pela modernização da gestão pública. O objetivo foi de transferir ao setor público não estatal (entidades de direito privado sem finalidade lucrativa) os serviços não exclusivos, através do Programa de Publicização, no qual a entidade recebe qualificação para celebrar um Contrato de Gestão com o Poder Executivo, conforme dispõe a Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998, para que haja uma contribuição para a redução de disfunções do Estado quanto ao atendimento das demandas da sociedade no que se refere à educação, saúde, cultura e pesquisa científica.

Bresser-Pereira (1998) defende que o modelo das Organizações Sociais é mais eficiente e garante mais qualidade nos serviços sociais do que as próprias organizações estatais ou privadas.

O Contrato de Gestão pode ser visto como o principal instrumento que permite que o controle por resultado seja realizado nas organizações sociais, tendo em vista que contém informações sobre as metas e os objetivos a serem alcançados. Dessa forma, é por meio deste instrumento de parceria que o presente estudo se concentra para avaliar o desempenho da organização. A fiscalização, o acompanhamento e a avaliação dos resultados são realizados por uma Comissão de Avaliação composta por técnicos do Órgão Supervisor.

As reformas que culminaram na criação das organizações sociais tiveram como um dos seus objetivos o desenvolvimento de uma governança, na medida em que os problemas eram

vinculados, dente outros fatores, às ineficiências e à rigidez da máquina pública. Nesse momento evidenciou-se que o conceito de eficiência deveria ser difundido na esfera pública.

Tendo em vista que há na literatura estudos sobre a relação entre a governança corporativa e o desempenho de uma entidade empresarial, cujo pressuposto da gestão também é o resultado, então, há oportunidade de desenvolver estudos que avaliem a qualidade da governança nas organizações sociais.

## **1.2 Problema de Pesquisa**

O modelo das organizações sociais tem gerado desconfiança por parte da sociedade acerca de possíveis desvios de recursos e de finalidade. Na medida em que os recursos públicos são transferidos à iniciativa privada, é necessário que o Poder Público e a sociedade exerçam um controle efetivo quanto aos resultados que devem ser produzidos pelas entidades qualificadas. Mendonça e Filho (2004) afirmam que as condições de monitoramento podem reduzir os riscos de alocação inadequada de recursos.

Ainda de acordo com esses autores, existem duas grandes dimensões de controle: interna e externa. O controle externo de uma entidade é composto pelo sistema político-legal e regulatório, pelo mercado de capitais e pelo mercado do produto. Já o controle interno é aquele composto pelo sistema de controle da própria organização. Os mecanismos de controle externo estão longe de serem efetivos do ponto de vista de monitoramento gerencial, então, é apropriado provocar melhorias no sistema de controle interno para assegurar resultados.

Em entidades com fins lucrativos há diversos critérios que podem ser usados para avaliar a qualidade da governança, tais como: composição do Conselho de Administração; estrutura de propriedade e de controle; modalidades de incentivo aos dirigentes; proteção dos minoritários; transparência das informações publicadas (CORREIA, AMARAL E LOUVE, 2011). Além disso, determinar indicadores de desempenho não é uma tarefa complexa nas empresas privadas.

Em entidades do Terceiro Setor, considerando a finalidade não lucrativa, os incentivos para o controle e os critérios de mensuração da governança e do desempenho apresentam peculiaridades que devem ser observadas e, portanto, caracteriza-se como sendo uma análise com certo grau de dificuldade.

O sucesso ou o fracasso do contrato de gestão é evidenciado através de indicadores de desempenho operacional, por meio da avaliação do grau de cumprimento de metas pactuadas. Além disso, a realização dos objetivos e a sustentabilidade financeira de qualquer organização

depende da capacidade de sua gestão que, por sua vez, está intimamente ligada à qualidade de governança. Considerando esta perspectiva, o presente estudo pretende discutir se existe relação entre o modelo de governança e o desempenho econômico-financeiro e operacional de uma organização social federal.

### **1.3. Objetivo Geral e Objetivos Específicos**

O objetivo geral do estudo consiste em analisar os aspectos da prática de governança de uma Organização Social Federal, o Centro de Gestão e Estudos Estratégicos- CGEE, e construir um Índice de Governança, baseado no modelo proposto por Ávila (2013), com a finalidade de mensurar e avaliar a relação existente com o desempenho econômico-financeiro e operacional. Para que seja atingido, temos o rol de objetivos específicos:

- a) Avaliar as práticas de governança e propor um índice para mensurar;
- b) Descrever os aspectos do desempenho econômico-financeiro;
- c) Descrever os aspectos do desempenho operacional;

### **1.4. Justificativa da Pesquisa**

O estudo pretende abordar aspectos inerentes ao controle de uma Organização Social, tendo em vista que na literatura contábil estudos com esse enfoque são incipientes.

Observa-se também, oportunidades para pesquisas que demonstrem a relação entre desempenho e governança corporativa em entidades sem finalidade lucrativa, já que a maior parte se concentra nas empresas privadas.

O Terceiro Setor necessita de estudos sobre dimensões da governança que possibilitem a melhoria na gestão dessas organizações, já que a capacidade da gestão influenciará no atendimento das demandas sociais.

Outra motivação para a realização da pesquisa refere-se à relevância que o objeto de estudo apresenta para a administração pública, tendo em vista que essas organizações têm ganhado espaço na esfera federal, isto é evidenciado ao se observar que o número de entidades qualificadas aumentou nos últimos anos.

Essas entidades formam uma esfera não homogênea do Terceiro Setor, pois há várias categorias de atividades nesse setor e pouco se sabe sobre essas organizações (MENDONÇA e FILHO, 2004).

### **1.5. Estrutura da Pesquisa**

Este trabalho foi elaborado para contribuir no desenvolvimento de estudos sobre o Terceiro Setor, com a pretensão de criar um indicador de governança para a gestão de uma organização social federal e, posteriormente, confrontá-lo com os indicadores de desempenho econômico-financeiro e operacional.

Além da introdução que contém a contextualização da área estudada, a definição do problema de pesquisa e dos objetivos gerais e específicos, e, por fim, as justificativas sobre a relevância do estudo, trabalho contém o Referencial Teórico, a metodologia, a análise de resultados e as considerações finais.

O Referencial Teórico abordará conceitos sobre governança corporativa sob a ótica do setor privado e do setor público, características das entidades do Terceiro Setor e, sobretudo, sobre as organizações sociais.

Na metodologia, será buscado construir um Índice de Governança, do período de 2011 à 2015, baseado na independência, prestação de contas e transparência. Esse IGOV será construído com a utilização do questionário de pesquisa proposto por Ávila (2013) e será confrontado com indicadores de desempenho econômico-financeiro e operacional da entidade caracterizados com informações administrativas e contábeis.

E por fim, a análise dos resultados e um relato nas considerações finais sobre os objetivos atingidos e as sugestões para pesquisas futuras na área.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Governança Corporativa sob a ótica do Setor Privado**

#### ***2.1.1. Efeitos da separação entre propriedade e controle.***

A discussão acerca dos aspectos da Governança Corporativa segue uma evolução histórica na literatura contábil e tem como marco a abordagem tratada no livro “A Moderna Sociedade Anônima e a Propriedade Privada” de Berle e Means (1988). Neste momento, a partir da década de 1930, iniciam-se importantes transformações institucionais e uma reformulação do pensamento liberal da época.

A moderna sociedade anônima não corresponde à antiga propriedade privada, no qual o proprietário tinha pleno controle da administração. Nesta nova forma de organização o detentor

da propriedade não se envolve com a gestão da empresa como ocorria anteriormente, então este cenário levou os autores a evidenciarem a necessidade da avaliação de desempenho de uma sociedade anônima moderna.

Durante este período inicial, ainda não existiam consolidados os critérios que avaliassem o desempenho de uma sociedade moderna e, decorrente disto, era necessário, concomitantemente, discutir sobre os incentivos que estimulasse um bom desempenho e também sobre as mudanças necessárias para que os administradores agissem em função do interesse público e não individual.

Antes da publicação dos estudos de A. Berle e G. Means (1988), as questões sobre a separação entre propriedade e gerência, cujo controle se concentra nas mãos dos administradores, e as participações acionários já haviam sido encontradas nas obras de Marx, escritas no século XIX (FILHO, 1987).

Marx em sua obra “O Capital” descreve a diferença entre capitalista financeiro e capitalista produtivo, este investe no processo de produção e aquele é quem empresta o capital. Assim, conceitua que a propriedade do capital corresponde ao capitalista financeiro e a ele os juros são destinados, já o capitalista produtivo é aquele que possui o capital ativo, o qual os lucros do negócio são destinados, este tem como origem o próprio processo de reprodução. É importante destacar que o juro mencionado corresponde à remuneração do capital financeiro e engloba tanto o juro propriamente dito quanto a parcela do lucro do empresário.

Retomando Berle e Means (1988), a evolução do controle pode ser conhecida com a divisão de cinco formas:

1. Controle através da propriedade quase completa: não há separação entre propriedade e controle;
2. Controle Majoritário: a separação entre propriedade e controle começa a se desenvolver;
3. Controle através dos mecanismos legais sem propriedade majoritária: o controle é presente mesmo sem deter a maioria das ações, neste caso, surge a diferenciação do tipo de emissão de ações, ordinárias com direito a voto e preferenciais sem direito a voto, logo, quem possui ações ordinárias influencia o controle acionário. Além disso, nesta forma, existe a chamada estrutura piramidal, no qual representa a possibilidade de um agente controlador de uma empresa possuir controle de outras empresas.
4. Controle minoritário: ocorre uma grande dispersão da propriedade das ações e, por consequência, se torna inviável que todos os detentores de propriedade controlem a entidade, cabe-se, então, a delegação do controle a determinado grupo controlador.

5. Controle Gerencial: a propriedade das ações está fortemente dispersa, ou seja, não há possibilidade de um grupo controlador possuir o controle. Então, a tendência é não participar ou delegar os votos, via procurações, nas assembleias que escolhem os diretores e estes possuem a capacidade de gestão. Para obter o controle gerencial, há duas formas: aquisição da maioria das ações ou obter o maior número de procurações.

Em 1937, o estudo “The Nature of the Firm” de Donald Coase, inaugurou a Teoria da Firma. Esta teoria conceitua a firma como um arranjo institucional de contratos na qual surge com o objetivo de gerar a maior renda para os agentes que estão utilizando contratos, e, além disto, que possibilite redução dos custos de transação.

Williamson (1985) em sua abordagem da Teoria da Firma incorpora o papel dos direitos de propriedade e os incentivos dos agentes, afirmando a necessidade de uma “Governance Structure” que assegure a economia dos custos de transação e salvguarde as partes envolvidas de qualquer oportunismo. O oportunismo considerado pelo autor refere-se a necessidade natural dos agentes em satisfazer os próprios interesses.

Jensen e Meckling (1976) complementa a literatura acerca da Teoria da Firma com a discussão sobre o comportamento dos administradores frente aos tipos de estrutura de propriedade. Os autores defendem que, numa estrutura em que os proprietários são os próprios administradores, há um interesse de tomar decisões operacionais que maximizem os benefícios para si próprios. Já no cenário em que a estrutura de propriedade é formada a partir da venda de direitos de propriedade do administrador para acionistas externos, no qual se estabelece a relação de agência, o administrador é meramente o agente designado pelo principal (acionistas) para executar as atividades e gerar riqueza.

O conflito de agência é caracterizado como o conflito de interesses entre os indivíduos em maximizar sua própria utilidade (JENSEN E MECKLING, 1976). Quando há uma estrutura com a figura do proprietário-administrador não há o que comentar sobre conflitos entre proprietário (principal) e agente (administrador) e quando ocorre separação entre controle e propriedade, há conflito de agência.

A busca pela redução dos efeitos dessa natureza intrínseca do agente de nem sempre agir na direção apenas de aumentar a riqueza do principal, impulsionou a literatura a investigar os mecanismos capazes de alcançar o equilíbrio de interesses. A principal constatação é de que o principal necessita induzir o agente a selecionar uma dada ação de modo a maximizar os seus ganhos, por meio de incentivos (SIMON, 1951).

Segundo Terra e Lima (2006), existem duas razões para a expropriação da riqueza do acionista: o problema de agência entre acionistas e gestores; e a presença de assimetria

informacional. A governança corporativa pode reduzir os problemas de agência e ser uma resposta às assimetrias informacionais e contratuais.

A assimetria informacional existe quando a informação é incompleta para uma parte e completa para a outra sobre determinado evento e isso caracteriza uma falha de mercado que resulta em benefício de uma parte em detrimento da outra (AKERLOF, 1970).

Para Terra e Lima (2006), governança corporativa consiste em um processo que tem como objetivo garantir o correto relacionamento entre as partes interessadas e os gestores de uma empresa, maximizando, assim, o valor da empresa e o retorno do acionista.

### ***2.1.2 Boas práticas de Governança***

O principal objetivo da existência da governança corporativa é a criação de um sistema corporativo capaz de assegurar os interesses do principal, assim, as empresas utilizam códigos de boas práticas para a criação de um ambiente de proteção legal para os investidores (ANDRADE et. al, 2009).

O Relatório de Cadbury, divulgado em 1992 foi um marco para o desenvolvimento de novas propostas sobre o modo de governar as corporações britânicas, assim, se tornou um marco para a governança corporativa. Este relatório foi construído a partir das deliberações de um comitê que teve como foco dois princípios de governança corporativa: prestação responsável de contas e transparência (ANDRADE E ROSSETTI (2004). Segundo o IBGC (2015), o Relatório de Cadbury é considerado o primeiro código de governança corporativa.

O surgimento códigos de boas práticas de governança corporativa no mundo acelerou a partir de 1999, com a ampla aceitação dos princípios sugeridos pela OCDE (*benchmark* internacional) - revisado em 2004- a partir disso, um grande número de países propuseram códigos de governança (ANDRADE E ROSSETI, 2004). No Brasil, também em 1999, ocorreu a divulgação do Código de Boas Práticas de Governança Corporativa elaborado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa-IBGC.

Outras instituições importantes para o mercado de capitais no Brasil também contribuíram para a evolução das boas práticas de Governança no Brasil. A Bovespa criou critérios para que as empresas fossem classificadas em níveis diferenciados de governança, sendo estabelecido o nível 1, nível 2 e Novo Mercado. A CVM elaborou em 2002 a “Cartilha de Boas Práticas de Governança Corporativa” e teve como base os códigos internacionais de governança corporativa. (SLOMSKI et al., 2008).

Em 2000, ocorreu o Seminário sobre Governança Corporativa que teve como principal objetivo apresentar os mais variados aspectos da governança corporativa no Brasil e no mundo



com a participação de diversos representantes de importantes instituições como o Banco Mundial, a UFRGS, a CVM, o BNDES, dentre outros. Neste seminário, foi destacado a importância da implementação de boa governança corporativa para o desenvolvimento econômico do país. Tendo em vista que boas práticas de governança permite que o mercado de capitais se valorize e tenha um menor custo de capital, sendo uma boa alternativa de financiamento das empresas (LEAL et al, 2002)

Outro importante marco para o desenvolvimento de boas práticas de governança no mercado brasileiro foi a aprovação Lei Sarbanes- Oxley, criada por Paul Sarbanes e Michael Oxley. Esta lei procurou resgatar a credibilidade do mercado de capitais dos EUA, abalado por escândalos de fraudes contábeis da World Com e da Enron. A Lei SOX trouxe uma quebra de paradigma no que concerne a migração de um mercado com contratos extremamente livres para um ambiente com regulação e com preceitos de boas práticas de governança (SLOMSKI et al., 2008).

Conforme Andrade e Rossetti (2004) podem ser destacados nesta lei quatro principais normas: i. Compliance: conformidade legal; ii. Accountability : prestação de contas de forma responsável; iii. Disclosure: mais transparência; e iv. Fairness: senso de justiça.

Considerando os códigos de Governança Corporativa citados, o Quadro 1 trará as definições e as respectivas origens:

**Quadro 1. Conceitos de Governança Corporativa**

<b>Origem da Definição/Ano</b>	<b>Definição de Governança Corporativa</b>
RELATÓRIO DE CADBURY (1992)	Governança Coporativa é o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas. Neste sistema o Conselho de Administração tem a responsabilidade pela gestão de suas empresas, ou seja, pela criação dos objetivos estratégicos e de uma ambiente de liderança, fiscalizar a gestão dos negócios e relatórios para os acionistas.”
OCDE (2004)	Governança Corporativa são as relações entre a administração da sociedade, seu conselho, acionistas e outras partes interessadas. Essa estrutura possibilitará o estabelecimento dos objetivos da sociedade, os meios para cumpri-los e monitorar o desempenho da sociedade.
CVM (2002)	Governança Corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve,

IBGC (2015)	<p>principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.</p> <p>Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.</p>
-------------	---

Fonte: Elaborado pela autora baseado nos Códigos de Governança Corporativa citados.

Com base nas definições acima, destaca-se que, o conselho de administração é um importante elemento na governança corporativa pois é este conselho que lidera o sistema de controle interno da entidade e tem a responsabilidade final com o funcionamento da empresa (HOLZ; NETO, 2014 apud JENSEN, 1993).

. Segundo a Lei das Sociedades Anônimas, Lei nº 6404/76, o Conselho de Administração têm competência de fixar orientação para os negócios e fiscalizar a gestão dos diretores.

Segundo o IBGC (2015), “O conselho de administração é um órgão colegiado, cujo desempenho depende do respeito e da compreensão das características de cada um de seus membros, sem que isso implique ausência de debates de ideias. A diversidade de perfis é fundamental, pois permite que a organização se beneficie da pluralidade de argumentos e de um processo de tomada de decisão com maior qualidade e segurança”.

## 2.2. Governança Corporativa sob a ótica do Setor Público

A inquietação acerca do desenvolvimento de uma boa governança corporativa no setor público brasileiro nasce da necessidade do Estado de criar mecanismos para superar a crise fiscal de 1980. A reação à crise impulsionou a Reforma do Aparelho do Estado que teve como um dos seus objetivos globais aumentar a governança do Estado, ou seja, aumentar a capacidade de gestão do governo em níveis de eficiência e eficácia (PDRAE, 1995).

Neste cenário, a discussão sobre boas práticas de governança no setor público ganhou espaço, e tem como um grande marco o estudo 13 do Comitê do Setor Público (PSC), uma comissão da Federação Internacional de Contadores (IFAC), publicado em 2001. A IFAC é uma instituição responsável pela divulgação das normas internacionais de contabilidade para o setor público (IPSAS).

O estudo 13-PSC/IFAC representa um código de boa governança no setor público e estabeleceu três princípios básicos: transparência, integridade e prestação de contas. Em 2003,

o Guia de melhores práticas de governança no setor público, publicado pelo *Australian National Audit Office* – ANAO altera o estudo 13 com o acréscimo de três princípios: liderança, compromisso e integração.

Assim como ocorreu no processo desenvolvimento de códigos de boas práticas de governança corporativa- cujo marco foi a publicação da OCDE e após isso vários países elaboraram seus próprios códigos- é necessário que cada país desenvolva códigos de boas práticas, com respeito as características institucionais, legais, econômicas e até mesmo culturais. A partir disso, destaca-se o “Referencial Básico de Governança: aplicável a órgãos e entidades da administração pública” (TCU, 2014), elaborado pelo TCU e que está na segunda edição.

Não existe um único conceito para a governança pública na literatura, esta pode ser vista por diversas dimensões. Alcântara, Pereira e Silva (2015) afirmam que “o delineamento da governança ainda não é claro, ora os autores caminham para uma definição pautada na dimensão da participação e da cooperação (um modelo de governança pública que pode ser adjetivado como democrático), e, ora pautada no gerencialismo, na eficiência e no desempenho”.

Para Matias-Pereira (2009), o conceito de governança na gestão pública está ligado à capacidade do governo de formular e implementar políticas públicas, no qual os agentes públicos são fonte direta.

Ronconi (2011) define a governança pública como sendo um tipo de gestão do Estado que busca soluções inovadoras para os problemas sociais e, além disso, promove uma ação conjunta entre todos os atores e gera um espaço público de participação e controle social. Tendo em vista a participação social, o autor afirma que, sob esta ótica, a governança se trata de um projeto político democrático no qual a gestão das políticas públicas é compartilhada.

Conforme Rezende (2009), as reformas gerenciais da década de 1990 foram necessárias para o desencadeamento de novos modelos flexíveis de gestão e regulação no setor público. O autor cita os princípios deste novo padrão de governança pública, oriundos do ambiente de modernização da gestão pública, como sendo: (i) Accountability (ii) Descentralização (iii) Inclusão Social (iv) Eficiência Fiscal.

Alguns conceitos de Governança Pública devem ser destacados, conforme explicitado no Quadro 2.

**Quadro 2. Conceitos de Governança Pública**

<b>Origem da definição/Ano</b>	<b>Definição de Governança Corporativa</b>
OCDE (2006)	A governança diz respeito aos arranjos formais e informais que determinam como são tomadas as decisões públicas e como são implementadas as ações públicas, na perspectiva de manter os valores constitucionais de um país em face de vários problemas, atores e ambientes.
TCU (2014)	Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.
World Bank (2013)	Governança é o conjunto das tradições e instituições pelas quais a autoridade de um país é exercida. Isso inclui o processo pelo qual os governos são selecionados, monitorados e substituídos, a capacidade do governo de formular e implementar políticas sólidas de forma eficaz, e o respeito dos cidadãos e do Estado pelas instituições que governam as interações econômicas e sociais entre eles.

Fonte: Elaborado pela autora baseado nos Códigos de Governança Corporativa citados.

Apesar das inúmeras reformas administrativas ocorridas no setor público, Marcelli (2013) destaca que o Brasil ainda está em busca de alternativas para aperfeiçoar a transparência na gestão pública, bem como para melhorar o desempenho das instituições. Portanto, apesar dos avanços na capacidade de gestão, o setor público brasileiro ainda necessita de aprimoramentos na administração.

Rezende (2009) critica o modo que a reforma gerencial foi realizada, cujo fator central foi o ajuste fiscal e isto é decisivo para que não ocorresse adesão de modelos organizacionais guiados pela *performance*. O ideal seria que a reforma focasse no problema crônico que o modelo burocrático brasileiro apresentava: a crise de esgotamento de sua organização e gestão. Além disso, é essencial a criação de um modelo de avaliação do desempenho na implementação de políticas públicas e para o autor a solução seria transformar os incentivos e, no seu sentido mais amplo, os padrões de relacionamento entre política e administração.

A legislação brasileira com o passar dos anos vem contribuindo para o alcance da boa governança, destaca-se a Constituição Federal de 1988 que traz dispositivos que permitem o exercício do controle externo, interno e controle social; o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, no qual define as principais regras de

conduta do agente público; a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) e a Lei de Acesso à Informação (LAI), que contribuem fortemente para a *accountability*, a primeira com ênfase na responsabilização do gestor público e a segunda como um mecanismo de fortalecimento da transparência.

Para Barbieri e Hortale (2002), o controle é uma função indispensável para a legalidade na condução das atividades na administração pública, sendo assim, a sua utilidade é bastante relevante, com funções claramente definidas e estrutura própria.

### ***2.2.1. Relação principal-agente no setor público e a assimetria da informação***

A Constituição Federal atual apresenta uma característica que contribui bastante para a evolução dos aspectos da governança pública no qual, em seu artigo 1º, caput, determina que a República Federativa do Brasil é um Estado Democrático de Direito. Logo, é por vias democráticas que o poder emana do povo (art. 1º, CF/1988), tendo em vista que os governantes são eleitos democraticamente. Além disso, o controle do poder delegado também deve ser exercida pela sociedade via controle social.

Conforme Oliveira e Pisa (2015), a participação dos cidadãos pode ser dividido em duas formas. A principal forma se dá através da participação nas eleições para escolha dos representantes do povo. Outras possibilidades ocorrem pela participação nas organizações da sociedade civil, que aproximam a relação Estado e Sociedade.

No setor público a relação de agência presente nas empresas também existe. O principal é representado pela sociedade e os agentes são aqueles quem administram os ativos e os recursos públicos, isso envolve os representantes eleitos, autoridades máximas, dirigentes, gerentes e colaboradores do setor público (TCU, 2014).

Os mecanismos de monitoramento dos agentes no âmbito do setor público, conforme preconiza o Referencial Básico de Governança do TCU, são:

1. Instâncias externas de governança: Congresso Nacional e Tribunal de Contas;
2. Instâncias externas de apoio à governança: Auditorias independentes e o controle social organizado;
3. As instâncias internas de governança: Conselhos de Administração;
4. Instâncias internas de apoio à governança (controle interno): Ouvidoria, auditoria interna, conselho fiscal, as comissões e os comitês.
5. Alta administração: Presidente da República, ministros de Estado.

Estes mecanismos formam a noção de Governança no setor público e quando postos em prática são capazes de permitir a avaliação, o direcionamento e o monitoramento da atuação da

gestão que é essencialmente voltada à implementação de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (TCU, 2015).

É importante mencionar a importância do Controle Social em relação à eficiência na implementação de políticas públicas. Primeiramente, o que é eficiência no setor privado e qual a diferença em relação ao setor público?

No setor privado o principal indicador de desempenho é o lucro, logo, o conceito para eficiência no setor privado é “o melhor uso de recursos visando o lucro”. Na esfera pública, “eficiência é a melhor uso de recursos, cujo montante é definido politicamente, para atender o interesse público também definido por meio da negociação política”. Considerando esta perspectiva, o mecanismo de controle social organizado viabiliza a implementação de políticas públicas com a possibilidade de aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços públicos (NASSUNO, 1997).

## **2.3. Organizações Sociais**

### ***2.3.1. Projeto das organizações sociais como proposta inovadora***

A redefinição do papel do Estado no contexto da Reforma Gerencial se traduz na transição de um Estado com grande interferência na economia, no qual exerce um papel direto no crescimento econômico e social, para um Estado com o papel promovedor e regulador desse desenvolvimento. Pretendia-se superar a crise de Estado que refletia a incapacidade dele em atender as demandas sociais com eficiência (PDRAE, 1995).

O aparato Estatal, ou seja, o desenho da estrutura organizacional existente na administração pública burocrática se tornara ultrapassado, tendo em vista que gerou impacto negativo na função precípua do Estado que é a de satisfazer o interesse público da melhor forma possível com os recursos disponíveis oriundos do poder de tributar do Estado.

A busca pela descentralização e pela desconcentração das funções do Estado iniciou-se em meados da década de 1980 com a descentralização de serviços sociais para Estados e Municípios e também com as privatizações de Estatais que produziam bens e serviços para o mercado. O Plano Diretor da Reforma Gerencial trouxe uma proposta inovadora que tinha o mesmo propósito do rompimento da forte centralização das atividades pelo Estado como predomina na gestão pública burocrática. Essa inovação refere-se ao Programa de Publicização, que consiste na transferência de atividades sociais e científicas para o setor público não estatal-transformando-as em organizações sociais, acompanhada do fortalecimento do núcleo Estratégico do Estado (BRESSER-PEREIRA).

Conforme definido no PDRAE (1995), o Programa de Publicização se caracteriza como sendo “a transferência para o setor público não estatal da produção de serviços competitivos ou não exclusivos de Estado, estabelecendo-se um sistema de parceria entre Estado e sociedade”.

Segundo Rodrigues (1998), a publicização deve ser vista como uma estratégia administrativa de governo para conseguir potencializar o uso de recursos escassos e isso ocorrerá por dois motivos. Primeiro, a gestão dessas organizações é realizada pelos representantes da comunidade beneficiada, que têm assento nos conselhos de administração, e tendem a ter uma percepção mais clara acerca das prioridades (melhor uso de recursos) e exercer uma fiscalização mais próxima frente os recursos. Segundo, as organizações sociais são mais ágeis e flexíveis nas aquisições e nas contratações pois não estão subordinadas às normas da administração pública, além disso, tem maior autonomia para buscar novas formas de financiamento junto à sociedade.

Em 15 de Maio de 1998, o Congresso Nacional sancionou a Lei das Organizações Sociais, Lei nº 9637/98, que dispõe sobre a qualificação das OS's e cria o Programa Nacional de Publicização. A lei menciona as seguintes diretrizes a serem observadas:

- I - ênfase no atendimento do cidadão-cliente;
- II - ênfase nos resultados, qualitativos e quantitativos nos prazos pactuados;
- III - controle social das ações de forma transparente

Segundo Matias Pereira (2010) “o Estado deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social, via produção de bens e serviços, para se adequar a uma função de Estado Gerencial”.

As Organizações Sociais estão no rol das entidades paraestatais. Segundo Celso Antônio Bandeira de Mello, as entidades paraestatais engloba pessoas privadas que colaboram com o Estado exercendo função típica, embora não exclusiva do Estado. As entidades paraestatais são popularmente definidas como o “Terceiro Setor”. Para Di Pietro (1996), atividades exercidas paralelamente ao Estado são atividades paraestatais, além disso, são atividades intermediárias, não é do serviço público e nem é inteiramente privada.

Para Grazioli et.al. (2015), este setor não é nem público (a administração pública formal, formada pela administração pública direta e indireta) e nem privado (o mercado), porém guarda um relação com ambos, caracterizada como tendo a metodologia deste e a finalidade daquele. Estas entidades cooperam com o governo prestando serviços de utilidade pública.

Bresser-Pereira (2008) afirma que a distinção entre público e privado não se baseia no tipo de lei que a organização está sujeita, mas nos objetivos da organização. Uma organização

privada tem como objetivo o lucro; uma organização pública tem interesse público e uma organização corporativa visa defender o interesse corporativo.

Para Di Pietro (1996) “entende-se por organizações sociais as entidades de direito privado que, por iniciativa do Poder executivo, obtêm autorização legislativa para celebrar contrato de gestão com esse poder, e assim ter direito à dotação orçamentária”.

A pessoa jurídica de direito privado interessada em manter vínculo com o Poder Público como organização social, a fim de receber recursos públicos para executar determinada atividade de interesse coletivo, ou seja, para atuar em colaboração com o Estado devem observar os critérios da referida Lei 9637/98, cabe destacar alguns: a. Entidade sem fins lucrativos; b. instituída por particulares, ou seja, de iniciativa privada; e c. entidade de interesse social e utilidade pública.

Para Rodrigues (1998), “mais do que colaboração, trata-se de uma relação formal de parceria com o Estado, firmada e articulada no âmbito da gestão social”. Afirmar também que o elo da parceria entre o terceiro setor e o setor público é o projeto social, que deve ser monitorado e avaliado por meio de critérios e indicadores acordados previamente.

Então, organização social é um tipo de entidade pública não estatal. É pública, não por pertencer ao Estado e sim por exercer serviço público e administrar o patrimônio público, sob controle por parte do poder público. É “não estatal” porque não pertence à estrutura da administração pública direta e indireta. (DI PIETRO, 1996)

A parceria entre o Poder Público e a sociedade civil via organizações sociais é válida para as atividades não exclusivas do Estado que, conforme a Lei 9673/98, são: ensino, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, proteção e preservação do meio ambiente, cultura e saúde; e caracteriza-se com a qualificação jurídica, um título jurídico que é outorgado pelo Poder Público a uma pessoa jurídica de direito privado já existente.

Em síntese, a inovação resultou numa modificação do *modos operandi* da máquina estatal. Para Bresser-Pereira (1995), os serviços sociais (como saúde e educação) são transferidos para o setor público não estatal e o Estado torna-se um ator regulador e provedor ou promotor do desenvolvimento econômico e social e, concomitantemente a isso, ocorre o fortalecimento do núcleo estratégico.

### **2.3.2. Contrato de Gestão e o controle das Organizações Sociais**

Segundo Di Pietro (1996), o controle exercido pelo Poder Público nas organizações sociais é flexível. Trata-se de um controle por resultados e não meramente formal. A relação entre o ente político titular do serviço e a organização social se dá através do controle de gestão.



Sendo assim, cabe destacar que o controle de resultados é essencial nesse tipo de contrato, tendo em vista que é a única maneira de verificar-se a consecução dos objetivos governamentais.

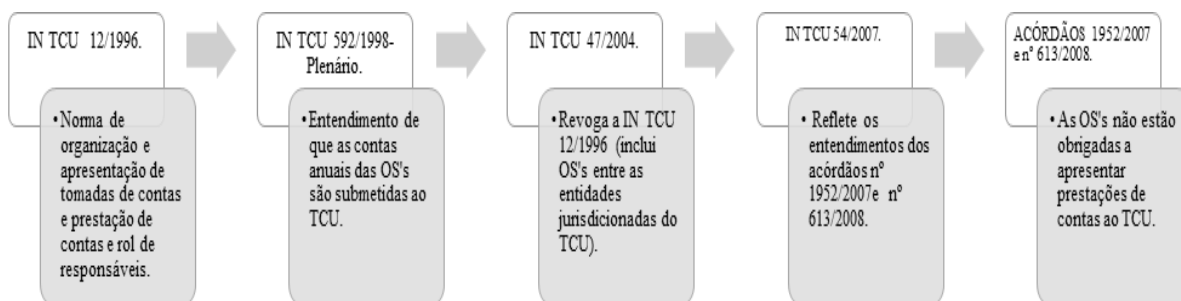
Para Bresser-Pereira (2008), o aspecto gerencial dá ênfase a uma ação orientada para o cliente-cidadão e dois de seus três mecanismos específicos de responsabilização — administração por objetivos e competição administrada visando à excelência — foram emprestados da administração de empresas.

Todavia, entidades sob regime de Contrato de Gestão ainda estão sujeitas às exigências constitucionais e legais, da mesma forma que as demais entidades integrantes da Administração Pública. (DI PIETRO, 1996; TCU, 2015).

A fiscalização das organizações sociais, de acordo com os artigos 8º e 9º da Lei 9637/98, é de responsabilidade do órgão do Poder Público da área de atuação correspondente à entidade fomentada e o TCU atuará a depender de notificação pelos responsáveis dos órgãos supervisores acerca de eventuais irregularidades ou ilegalidades na utilização de recursos ou bens de origem pública pelas entidades supervisionadas. Entretanto, a Constituição Federal, nos artigos 70 (parágrafo único) e 71 (inciso II) autoriza a atuação mais ampla do TCU em relação às Organizações Sociais.

Cabe mencionar as principais decisões do TCU sobre a atuação nas organizações sociais, exposto no Figura 1:

**Figura 1. Decisões acerca da competência do TCU no controle das Organizações Sociais.**



Fonte: Elaborado pela autora baseado nas decisões do TCU.

A criação da figura das Organizações Sociais demandou posições do Tribunal de Contas da União em relação às características do Controle Externo diante dessas entidades. A decisão do TCU 592/1998, que alterou a IN do TCU 12/1996 ao incluir disposições específicas sobre a prestação de contas das organizações sociais, foi no sentido de que o controle exercido pelos órgãos supervisores não exclui o TCU de exercer o controle previsto constitucionalmente, assim, definiu-se que as contas anuais deverão ser julgadas pelos órgãos de Controle Externo.

A IN TCU 47/2004, substitui a IN TCU 12/1996 e fortalece ainda mais o entendimento ao incluir, no art. 2º inciso VIII, “as entidades públicas ou privadas que tenham firmado contrato de gestão com a administração pública federal e em razão desse contrato recebam recursos orçamentários da União” no rol de atuação do TCU. Entretanto a IN 54/2007 vai de encontro com esta decisão ao excluir o art. 2º inciso VIII, definindo que as Organizações Sociais não estão obrigadas a apresentar suas prestações de contas anuais ao TCU, já que os órgãos supervisores devem supervisioná-las, acompanhá-las e avaliá-las, conforme Lei 9637/1998. Tendo em vista o exposto e ao considerar que o órgão supervisor, integrante da administração pública, deverá prestar contas anualmente aos órgãos de Controle Externo, então infere-se que o controle exercido pelo TCU nas Organizações Sociais é um controle indireto, salvo situações em que o órgão supervisor notifica o TCU por irregularidades.

Para Junior (2011), os Tribunais de Contas têm buscado atuar de forma direta ou indireta na fiscalização das parcerias entre Setor Público e Terceiro Setor. Cabe investigar qual seria o modelo de controle mais adequado para a fiscalização das Corte de Contas, tendo em vista que se trata de entidades que não estão sujeitas ao regime jurídico de direito público, mas recebem e aplicam recursos públicos.

Os Tribunais de Contas podem atuar em diversas fases frente à relação entre o Estado e uma organização social qualificada, assim cabe destacar alguns momentos: a. Momento da opção pelo modelo; b. Momento da qualificação; c. Momento da escolha da OS por cada ente; d. Momento da publicização, e. Momento da execução do modelo. Cabe destacar que a auditoria governamental nestas fases é um importante instrumento para a fiscalização.

Entretanto, as organizações sociais não poderão sofrer com a intensa fiscalização com o risco de comprometer a vantagem comparativa que levou a criação deste tipo de parceria: a flexibilização. É necessário que tenha uma justa medida de controle.

De acordo com Di Pietro (1996) essas entidades gozarão de autonomia financeira e administrativa, mas não poderão deixar de obedecer normas constitucionais e legais pertinentes, especialmente as que cuidam de repasse e controle, além da necessidade de respeitar as condições descritas na lei específica.

Cabe mencionar também as duas recentes decisões do TCU que se referem ao posicionamento deste órgão de controle sobre a constitucionalidade do modelo das Organizações Sociais e sobre limite de gastos de pessoal nessas entidades (Acórdão nº 2057/2016) e o acórdão 2444/2016).

A posição do TCU sobre a constitucionalidade do modelo das OS (Acórdão nº 2057/2016) vai ao encontro da decisão do Supremo Tribunal Federal frente a ADI 1923, a Suprema Corte decidiu pela validade do modelo desde que a parceria seja realizada de forma pública, objetiva e impessoal em observância aos princípios constitucionais que regem a Administração Pública, insculpidos no caput do artigo 37.

Em relação ao limite de gastos com pessoal previsto na LRF, o TCU exarou decisão (Acórdão nº 2444/2016) no sentido de que os contratos de gestão com organizações sociais não entram no cálculo dos limites de gastos da Lei de Responsabilidade Fiscal. Entretanto, o TCU deverá atuar para garantir o cumprimento dos princípios constitucionais.

### ***2.3.3. Governança nas Organizações Sociais***

Segundo Alcântara, Pereira e Silva (2015), as parcerias entre Estado e Terceiro Setor na coprodução de bens, no qual envolve diversos atores, representam uma combinação entre gestão social e governança pública. A gestão social é realizada da sociedade para o Estado cuja lógica de ação é comunicativa, o protagonismo é da sociedade civil, o interesse é público não estatal e tem o público como interesse público. Já a Governança pública é realizada do Estado para a sociedade caracteriza-se como parte da gestão estratégica (eficiência e eficácia), apresenta

protagonismo do Estado, interesse público estatal e tem o público como interesse estatal. O Quadro 3 mostra o resultado dessa aproximação.

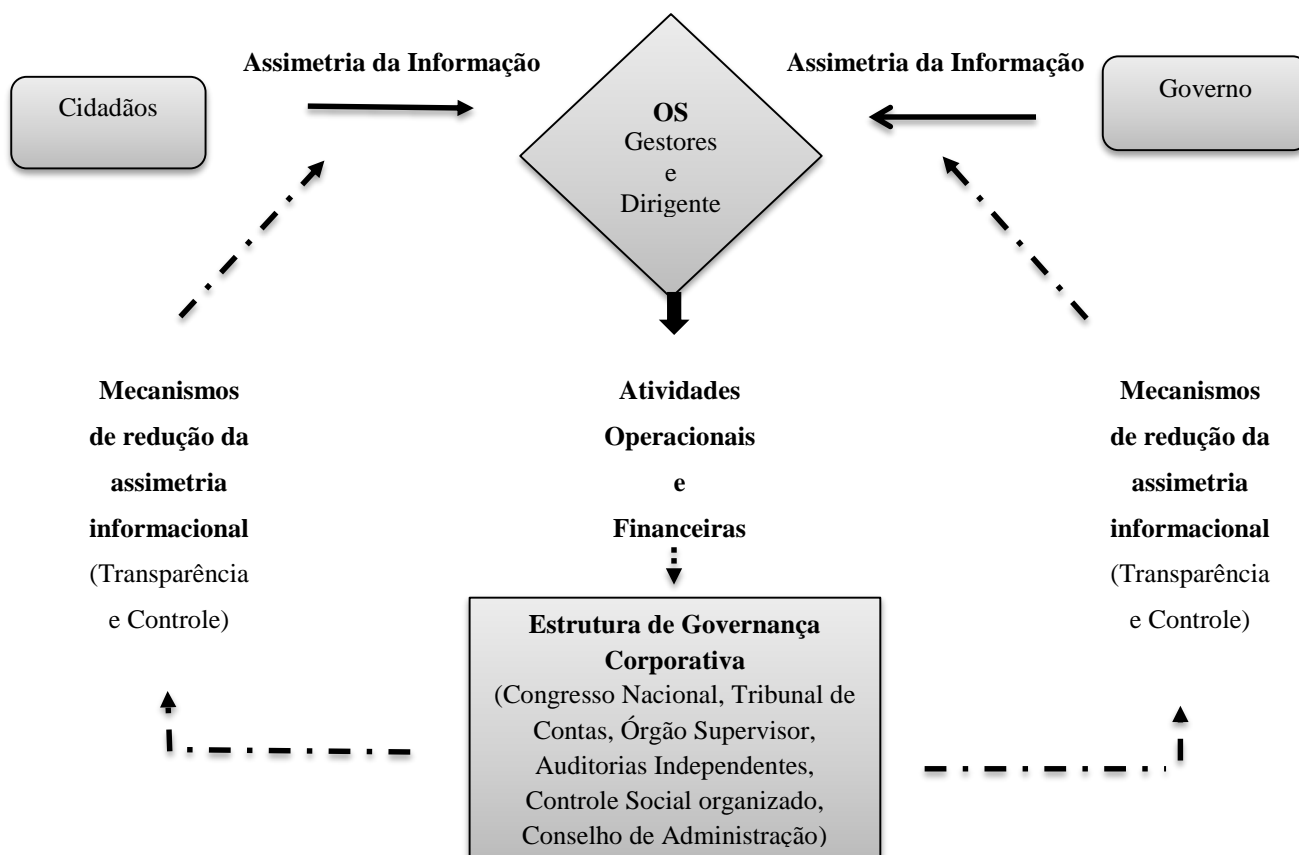
**Quadro 3. Gestão Social e Governança Pública nas entidades do Terceiro Setor**

Dimensão	Aproximações entre Gestão Social e Governança Pública
Racionalidade e lógica de ação	Racionalidade comunicativa; Descentralização
Protagonismo e interesse	Participação; Democracia; Interesse público; Cooperação; Transparência; Pluralismo; Autonomia.
Genealogia e epistemologia	Governança democrática; Governança deliberativa; Governança participativa.

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Alcântara, Pereira e Silva (2015)

Di Pietro (1996) “As entidades que obtenham a qualidade de organizações sociais gozarão de maior autonomia administrativa e, em compensação, seus dirigentes terão maior responsabilidade pelo seu destino. Por outro lado, busca-se através das organizações sociais uma maior participação social, na medida em que elas são objeto de um controle direto da sociedade através de seus conselhos de administração recrutado no nível da comunidade à qual a organização serve. Adicionalmente, se busca uma maior parceria com a sociedade, que deverá financiar uma parte menor, mas significativa dos custos dos serviços prestados”.

**Figura 2. Relação principal-agente nas Organizações Sociais e a assimetria da informação**



Fonte: Elaborado pela autora baseado Rezende e Dalmácio (2008) e TCU (2015).

Conforme (REZENDE E DALMÁCIO, 2015), a seta contínua “Assimetria da Informação” representa o foco da previsão de conflitos de agência. Esse conflito resultada da relação entre o agente (dirigentes), que exerce o controle sobre as atividades operacionais e financeiras, e o principal (cidadãos e governo), que são as partes interessadas. As setas tracejadas indicam o campo de execução do monitoramento do agente e também a origem do conflito (atividades operacionais e financeiras).

#### ***2.3.4. Centro de Gestão e Estudos Estratégicos- CGEE***

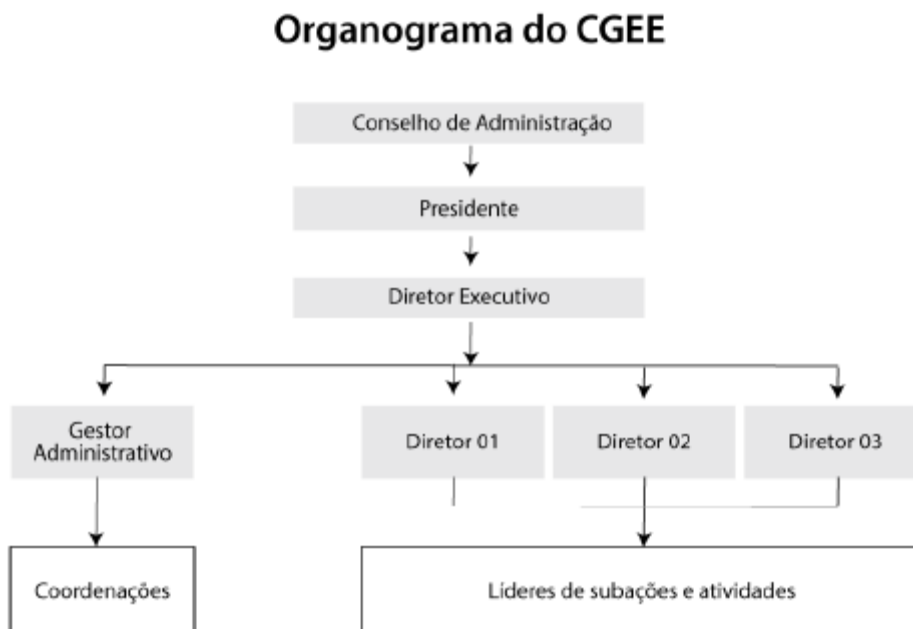
Desde 1997 várias entidades foram qualificadas como OS, incluindo o Centro de Gestão e Estudos Estratégicos- CGEE (fundada em 2001 pelo MCTI e qualificada como OS em 2002).

O Centro de Gestão e Estudos Estratégicos é uma entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, constituído como uma Associação Civil e qualificado como Organização Social, conforme disposições da Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998 e do Decreto nº 4.078/2002 da Presidência da República, de 9 de janeiro de 2002. Assim, seu patrimônio advém do Contrato de Gestão.

O CGEE tem a missão voltada para ciência, tecnologia e inovação, por meio de estudos em prospecção e avaliação estratégica com articulação com as instituições do Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (SNCTI)..

Conforme informações contidas nos Relatórios de Gestão “a organização do funcionamento das atividades do CGEE continua alinhada com um modelo de gestão que prioriza a direção compartilhada entre os membros da Diretoria, reservando para o Presidente as atribuições que lhe são conferidas pelo Estatuto Social e em seu Regimento Interno. Os Diretores, inclusive o Diretor Executivo, têm sob sua supervisão um conjunto de Ações, Subações e Atividades definido no Plano de Ação dos aditivos ao Contrato de Gestão. Para cada Subação e Atividade, a diretoria do Centro designa um Líder ou Coordenador segundo suas competências e habilitações profissionais. Por sua vez, o Gestor Administrativo atua na supervisão de atividades de Suporte e Gestão Operacional ao funcionamento da Instituição, organizadas sob a forma de Coordenações”. As principais relações de subordinação são apresentadas na Figura 3.

Figura 3. Organograma CGEE



Fonte: Relatório de Gestão elaborado pelo CGEE (2015).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1. Tipologia do estudo**

Como método científico, a pesquisa enquadra-se como descritiva-exploratória, tratando-se de ter, ainda, uma abordagem qualitativa. A análise qualitativa se dá por meio da compreensão e interpretação dos dados coletados (GIL, 2002). O presente estudo se baseia no modelo proposto por Ávila (2013), com a finalidade de discutir e analisar aspectos inerentes à qualidade da governança e sua relação com o desempenho econômico-financeiro e operacional, para construir um Índice de Governança para uma Organização Social Federal. Este modelo apresenta o IGOV com variáveis de independência, prestação de contas e transparência, e buscou mensurar e avaliar a relação existente entre a governança e o desempenho de uma entidade do Terceiro Setor.

A entidade que está sendo objeto de estudo de caso é o Centro de Gestão e Estudos Estratégicos- CGEE, uma Organização Social supervisionada pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação – MCTI, fundada em 2001 e qualificada como uma Organização Social Federal em 2002.

#### **3.2. Coleta de dados.**

Foi realizado a aplicação do questionário de pesquisa para captar a percepção dos colaboradores sobre a qualidade da governança do CGEE em relação ao período de 2011 à 2015 e realizou-se a análise documental para entender a entidade e o modelo de gestão, a análise bibliográfica que se refere ao levantamento da literatura acerca do tema, e a análise de conteúdo em relação às mensagens e documentos divulgados pela organização social.

Para analisar a capacidade da gestão foram levantadas as demonstrações financeiras divulgadas, utilizadas no cálculo dos indicadores econômicos- financeiros, e os relatórios da Comissão de Avaliação, que permitiram alcançar o indicador operacional.

#### **3.3. Procedimentos de análise dos dados**

O presente estudo busca compreender os aspectos da qualidade da governança e da capacidade de gestão, e se existe relação frente aos indicadores de desempenho na governança da organização social em questão.

No CGEE existem aproximadamente 60 funcionários, isto representa uma quantidade pequena e é considerado um fator limitante para que seja realizada inferência estatística por meio de testes paramétricos, como a regressão logística utilizada no modelo de Ávila (2013).

Para Bruni (2009), o maior problema em testes paramétricos é que há exigência quanto a validade da premissa de populações normalmente distribuídas (distribuição normal e variâncias populacionais iguais), isso é facilmente alcançável quando a amostra é grande. Em casos de amostra pequena ( $n < 30$ ), é preciso realizar testes para validar esta premissa, ou seja, deve ser feito uma análise da distribuição para verificar se há normalidade dos dados.

Nesta pesquisa os dados coletados (variáveis do questionário de pesquisa, de desempenho econômico-financeiros e operacional) foram submetidos à análise descritiva e aos procedimentos não paramétricos: Análise do Gráfico de Dispersão e Correlação Spearman.

### **3.4. Operacionalização das variáveis**

#### **3.4.1. Questionário de pesquisa**

As questões contidas no questionário, conforme Ávila (2013), surgiram do alinhamento das variáveis escolhidas para a composição do Igov com ações de boas práticas de governança em relação à independência, prestação de contas e transparência.

O Índice de Governança- IGOV contém 3 constructos:

- (i) Independência: esta variável busca verificar a percepção dos respondentes sobre a independência na gestão do CGEE no período analisado.
- (ii) Prestação de Contas: esta variável busca verificar a percepção em relação a prestação de contas atribuído pelos respondentes à gestão da OS. Para complementar, a análise de documentos foi realizada para servir como comprovação da realização, visto tratar-se de obrigação legal, previsto na Constituição Federal, inclusive aos órgão de controle e ao Ministério Público. Além de ser um dos princípios básicos de governança para fundações e institutos empresariais.
- (iii) Transparência: esta variável pretende buscar a percepção da transparência em termos de abertura e conhecimento sobre o funcionamento, estrutura, condições e finalidade da fundação para os respondentes.



### 3.4.2. Desempenho econômico-financeiro

A análise da *performance econômica* da organização considera duas subdivisões de variáveis: desempenho econômico-financeiro e desempenho operacional.

Para alcançar a mensuração do desempenho econômico-financeiro de uma Organização Social, utilizaram-se os seguintes indicadores que melhor se enquadraram na realidade de uma entidade do Terceiro Setor (MATARAZZO, 2010; ÁVILA, 2013):

- Retorno sobre o Ativo – **ROA** (Superávit Operacional/Ativo Operacional);
- Retorno sobre o Patrimônio Social – **RSPS** (Superávit Líquido/Patrimônio Social);
- Índice de Participação de Capital de Terceiros – **IPCT** (Capital de Terceiros/Patrimônio Social);
- Margem Líquida– **ML** (Superávit Líquido/Faturamento Líquido).

### 3.4.3. Desempenho operacional

Para uma Organização o principal instrumento capaz de identificar as metas e os objetivos operacionais é o Contrato de Gestão. A cada ano uma Comissão de Avaliação acompanha, avalia e fiscaliza a realização das atividades e elabora um quadro comparativo de metas programadas e alcançadas, faz parte dessa avaliação a atribuição de nota para cada meta de diferentes atividade. Então, as variáveis utilizadas para medir o desempenho operacional da Organização Social foram retiradas do Relatório da Comissão de Avaliação. Neste relatório constam notas individuais de cada meta e também uma nota global para o respectivo ano. Essa nota será o indicador de desempenho operacional da organização em cada ano.

Esses indicadores, tanto os de desempenho econômico financeiro quanto os de desempenho operacional, permitirão analisar a capacidade de gestão tendo em vista que são índices que indicam a situação financeira e econômica e o esforço operacional da entidade. Assim permitirá, após a realização dos testes, identificar a relação com a governança.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A discussão dos resultados se dá em torno da análise variáveis desempenho econômico-financeiro e operacional e das variáveis presentes no questionário de pesquisa sobre a percepção

da governança, por meio da análise descritiva de dados e da utilização de medidas de associação entre as variáveis.

A análise está dividida em: análise das respostas do questionário de pesquisa, análise dos indicadores econômicos- financeiros; Análise dos indicadores operacionais; e, por fim, análise da relação entre as variáveis IGOV e as variáveis de desempenho.

Foi construído um diagrama da formação do IGOV, exposto na figura 4.

**Figura 4. Diagrama da formação do IGOV.**



Fonte: Elaborado pela autora baseado em Oliveira e Pisa (2015).

#### **4.1. Análise das respostas do questionário de pesquisa**

O questionário foi disponibilizado através de formulário online e enviado à equipe de Comunicação do CGEE, após aprovação pelo gestor administrativo, que encaminhou aos colaboradas. Esse processo foi realizado durante os meses de agosto, setembro e outubro, tendo recebido as últimas respostas no fim do mês de outubro de 2016.

No CGEE existem aproximadamente sessenta colaboradores, isto representa uma quantidade populacional pequena e é considerado um fator limitante para que seja realizada inferência estatística por meio de testes paramétricos para estabelecer relações entre as variáveis, como a regressão logística utilizada no modelo de Ávila (2013). Este autor buscou relacionar a qualidade da governança com o desempenho econômico-financeiro de uma fundação do Terceiro Setor. Houveram muitas demissões em 2015 e há um número significativo de funcionários temporários, que não foram considerados como parte da população.

Então, a intenção foi coletar os dados de forma censitária, uma vez que o questionário de pesquisa foi disparado para toda a população. Entretanto, o número de respostas recebidas foi

bastante reduzido, não alcançando o total esperado, obteve-se doze respostas da população (correspondente à 20%).

Tendo em vista o exposto acima, a análise da percepção da governança apresentará um enfoque qualitativo, tomando os cuidados necessários para evitar generalizações e efeitos causais, assim, permitirá chegar a uma compreensão sobre os aspectos da governança.

A Tabela. 1 e a Tabela 2 mostram a quantidade de respondentes conforme período de atuação e a área de atuação. Será visto que a maioria dos respondentes está no CGEE há mais de 3 anos e pertence à área “Corpo Técnico e Assessores”.

**Tabela 1. Período de atuação dos respondentes**

Período de atuação	Respondentes (%)
2010-2015	41,6
2012-2015	33,3
2013-2015	16,6
2015	8,33

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados.

**Tabela. 2: Área de atuação dos respondentes**

Área de atuação	Respondentes (%)
Presidência/Diretoria	8,3
Assistentes da Diretoria	16,7
Corpo Técnico e Assessores	33,3
Apoio Administrativo	16,7
Comunicação	25

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados.

A Tabela 3 apresenta a estatística descritiva para as variáveis de governança utilizadas no modelo de pesquisa.

**Tabela 3. Estatística descritiva do estudo, pertencentes ao questionário**

Variáveis	N	Média	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo
In 1	12	4,7	3,7	0	10
In 2	12	4,7	1,9	0	10
In 3	12	4,3	3,2	0	10

In 4	12	4,5	3,5	0	10
In 5	12	5,8	3,1	0	10
pc 1	12	5,5	2,9	0	10
pc 2	12	7,4	3,8	0	10
pc 3	12	10	0,0	0	10
pc 4	12	3,1	2,9	0	10
pc 5	12	8,4	2,2	0	10
tr1	12	6,3	3,4	0	10
tr2	12	7,9	2,4	0	10
tr3	12	4,7	2,5	0	10
tr4	12	2,0	2,5	0	10
tr5	12	8,7	2,8	0	10

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados.

Cabe destacar que a variável “Independência” apresentou o maior nível de abstenção de respostas, dois respondentes não responderam as questões: IN2, IN3, IN4 e IN5. Estes respondentes também atribuíram nota zero à IN1. Pressupõe que a variável “Independência” gerou maior dificuldade aos respondentes, tendo em vista que os demais constructos não apresentaram ausência de respostas. Além disso, a variável “Prestação de Contas” se destaca por apresentar o maior número de notas máximas e o menor número de notas mínimas atribuídas, portanto, é aquele no qual obteve as maiores médias. A segunda maior média refere-se à variável “Transparência” e, por fim, a menor média constata-se no constructo “Independência”.

Além disso, A mensuração do IGOV se dá pelo cálculo da média dos três construtos (Independência, Prestação de Contas e Transparência). Sendo assim, a percepção dos colaboradores gerou um IGOV= 5,86. Adota-se nesta pesquisa como critério avaliação de boas práticas de governança a seguinte metodologia: IGOV 50% e 70% da nota máxima: índice intermediário de atendimento dos padrões estabelecidos nas boas práticas de governança.

Sendo assim, considera-se que no período analisado o CGEE apresentou um nível intermediário de atendimento de boas práticas de governança. Contata-se que as variáveis de transparência e prestação de contas apresentam os maiores pesos nessa conclusão.

Vale salientar que o questionário seguiu a metodologia exposta no Quadro 5.

**Quadro 5. Nível de intensidade das variáveis de governança.**

Construto	Nível de intensidade das ações
Independência	0 (zero) indica que as ações eram totalmente dependentes (Grande Interferência).

	10 (dez) indica que as ações eram totalmente independentes (Nenhuma Interferência).
Prestação de Contas	0 (zero) indica que as ações não eram realizadas.
	10 (dez) indica que as ações eram totalmente realizadas.
Transparência	0 (zero) indica que as ações não eram realizadas.
	10 (dez) indica que as ações eram totalmente realizadas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para o construto “Independência”, o menor índice encontrado (IN3=4,3) diz respeito à voz ativa do Conselho de Administração do CGEE na determinação dos rumos e decisões a serem tomadas. Atesta-se que há interferência do Conselho de Administração na gestão da organização social em questão, sendo assim, conclui-se que a participação social ocorre, visto que, conforme Nassuno (1997), essa participação social se viabiliza, entre outros meios, pela presença de entidades representativas da sociedade civil no Conselho de Administração numa organização social.

Ainda em relação ao nível de independência, cabe salientar que, apesar dos conselheiros serem indicados por algumas entidades, as decisões tomadas no âmbito do conselho de administração do CGEE devem ser autônomas e independentes da parte interessada que tenha indicado para o cargo, conforme preceitos do IBGC. O conselheiro deverá sempre buscar criar e preservar valor para a organização como um todo, tendo responsabilidade para com o CGEE e não mais para a entidade que o designou para o cargo. Visto isso, esperava-se a percepção de que houvesse pouca ou nenhuma interferência das Entidades que compõem o Conselho de Administração. As decisões tomadas no âmbito do CGEE apresentaram níveis de independência em relação a essas entidades baixos (IN1= 4,7 e IN5= 5,8), se comparados aos índices máximos (10) que poderia ter sido atribuídos. Os dados revelam que é possível ter algum tipo de interferência das partes interessadas de forma assimétrica e isso poderá acentuar conflitos de interesses e, conseqüentemente, um menor alcance de interesses gerais para todos os usuários.

Em relação ao construto “Prestação de Contas”, todos os respondentes atribuíram o maior índice à questão “O Conselho de Administração do CGEE se reunia periodicamente” (PC3=10). A própria legislação que trata das organizações sociais, Lei 9637/98, determina que o Conselho se reúna ordinariamente, no mínimo, três vezes por ano e, extraordinariamente, a qualquer tempo, essa previsão também está contida no Estatuto do CGEE.

Inversamente, o menor índice no construto “Prestação de Contas” diz respeito à realização de pesquisas de opinião junto a funcionários, colaboradores, comunidade em geral, e divulgação dos resultados e das ações tomadas, então, foi percebido pelos colaboradores

respondentes que a realização destas ações é pouco intensa no CGEE. Apesar do Conselho de Administração se reunir periodicamente, as decisões não contavam com uma significativa participação dos colaboradores e da sociedade, apresentando um nível baixo de divulgação das ações tomadas nas reuniões (PC4=3,1). Corrobora isso o menor índice encontrado do construto “Transparência” (TR4=2), que diz respeito à divulgação para a comunidade em geral das atas e decisões oriundas de reuniões dos conselhos do CGEE corrobora

Ao analisar o nível de “Transparência”, além da ausência de divulgação das decisões e ações da gestão (TR4=2), há a percepção pelos respondentes de que a comunidade em geral não tinha conhecimento do papel a ser desempenhado pelo CGEE. Entende-se que se faz necessário implantar canais de comunicação que possa melhorar o nível de transparência e, para além disso, espera-se que a sociedade utilize de fato o(s) canal(is) de comunicação ou reconheça a sua disponibilidade e adequação (TCU, 2014).

#### 4.2. Análise dos indicadores econômicos financeiros

Considerou-se os indicadores de desempenho econômico-financeiros selecionados por Ávila (2013), adaptados de Matarazzo (2010): ROA, RSPS, IPCT e ML.

Calculou-se então os indicadores para os anos de 2011 à 2015, período selecionado que não houve alternância de gestão na segunda fase do CG que tem vigência de 2010 à 2016, conforme exposto na tabela 4. O ano de 2016 foi eliminado pois ainda não foram publicados as Demonstrações Financeiras e não houve reunião da Comissão de Avaliação referente ano semestre/ano 2016.

**Tabela 4. Indicadores de desempenho econômico-financeiros do Centro de Gestão e Estudos Estratégicos-CGEE.**

	ROA	RSPS	IPCT	ML
	Superávit Operacional/Ativo Operacional	Superávit Líquido/Patrimônio Social	Capital de Terceiros/ Patrimônio Social	Superávit Líquido/Receitas Líquidas
ANO				
2011	0,76	0,40	0,06	0,35

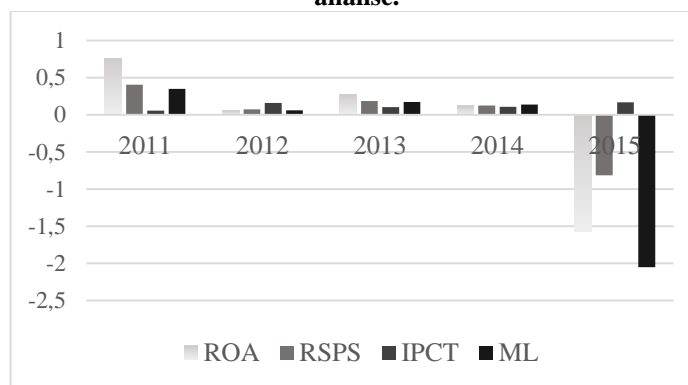
2012	0,06	0,07	0,16	0,06
2013	0,28	0,19	0,10	0,17
2014	0,12	0,13	0,11	0,14
2015	-1,56	-0,82	0,17	-2,05

Fonte: Elaborado pela autora

Observou-se que o ano de 2015 foi o ano em que o CGEE apresentou o seu pior desempenho operacional, conforme visto no Gráfico 1. Uma evidência para isso diz respeito à influência do cenário de crise nos resultados das organizações em geral.

Conforme Relatório de Gestão do exercício de 2015, apresentado ao Tribunal de Contas da União (TCU) como prestação de contas anual, “o ano de 2015 foi bastante difícil para a Organização, em grande medida um reflexo das dificuldades enfrentadas pelo País nas áreas política, econômica e fiscal. Apesar disso, foi feito um grande esforço para o pleno cumprimento das metas inscritas no 9º Termo Aditivo ao Contrato de Gestão, o que foi efetivamente conseguido, mas não sem ajustes importantes no quadro de empregados do CGEE, nas suas despesas de manutenção e na prorrogação do prazo de término para 2016 de algumas Subações contratadas ainda no 8º Termo Aditivo, prazos estes ratificados por ocasião da assinatura do 9º Termo Aditivo.”

**Gráfico 1. Comparação dos indicadores de desempenho econômico-financeiro ao longo do tempo de análise.**



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados.

**Tabela 5. Estatística descritiva das variáveis de desempenho econômico-financeiro.**

Variáveis	n	Média	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo	Mediana
ROA	6	-0,07	0,88	0,77	-1,56	0,76	0,12
RSPS	6	-0,01	0,47	0,22	-0,82	0,40	0,13

<b>IPCT</b>	6	0,12	0,05	0,00	0,06	0,17	0,11
<b>ML</b>	6	-0,27	1,00	1,01	-2,05	0,35	0,14

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados.

Segundo Matarazzo (2007), a análise dos indicadores financeiros corresponde à situação financeira decorrente da estrutura de capital e da liquidez, que corresponde ao IPCT. Os demais indicadores – ROA, RSPS e ML- permitem analisar a situação econômica da organização.

Considera-se que o nível de endividamento do CGEE é baixo, tendo em vista que para cada R\$ 100 de recursos oriundos do Capital Próprio (CP), há em média, nos anos analisados, R\$12 advindos do Capital de Terceiros (CT). Isso indica que a entidade possui pouca dependência financeira, ou baixo risco de insolvência, em relação à terceiros. Cabe mencionar que não há recursos de longo prazo, o endividamento é exclusivamente de curto prazo.

A estrutura de capital da entidade indica maior proporção em níveis de CP, ou seja, há mais recursos aplicados pelos sócios (sociedade) que endividamento com terceiros. Isto é condizente com a própria característica das Organizações Sociais, ou seja, são entidades privadas que recebem recursos financeiros anualmente a título de fomento do Estado para a execução do objeto social.

Apesar da preponderância de recursos públicos no financiamento do CGEE, conforme natureza intrínseca da parceria entre Poder Público e Setor Privado, percebe-se um gradual aumento de endividamento ao longo dos 5 anos do Contrato de Gestão.

**Tabela 6. Proporção de CT e CP**

<b>Ano</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>CT (%)</b>	0,053	0,137	0,092	0,096	0,142
<b>CP (%)</b>	0,947	0,863	0,908	0,904	0,858

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados.

Os anos de 2012 e 2015 foram os anos que houveram maior captação de recursos de terceiros, entretanto este aumento não é expressivo e significa que há uma linearidade no financiamento das atividades, são recursos oriundos da sociedade de fato.

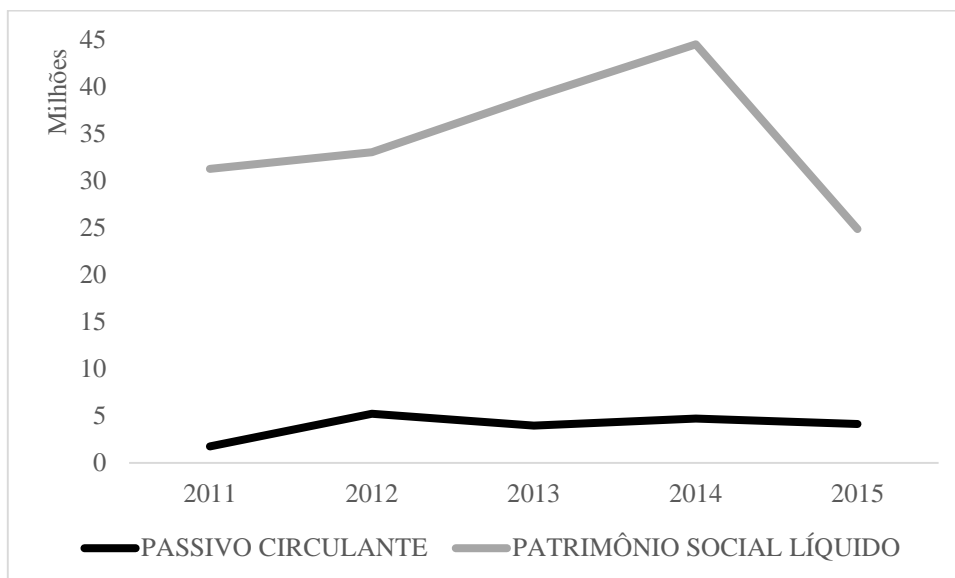
O aumento do financiamento por meio do capital de terceiros em 2015 ocorreu devido ao repasse reduzido de recursos à organização, em 2015 somente 25% do valor dos recursos previstos na Lei Orçamentária Anual de 2015 (LOA) foram repassados. Em 2012, o CGEE também enfrentou limitações de recursos orçamentários.

Cabe destacar que diante deste cenário a direção do CGEE tomou algumas providências de imediato, tais como a descontinuidade ou redução de serviços de manutenção prestados ao CGEE, uma redução significativa no quadro de pessoal, buscando preservar as equipes



essenciais atuando nas atividades nucleares do Centro, e a alteração dos prazos de término de algumas Subações, previstas para acabarem em 31 de dezembro de 2015, para que fossem concluídas até 30 de junho de 2016.

**Gráfico 2. Evolução da Estrutura de Capital**

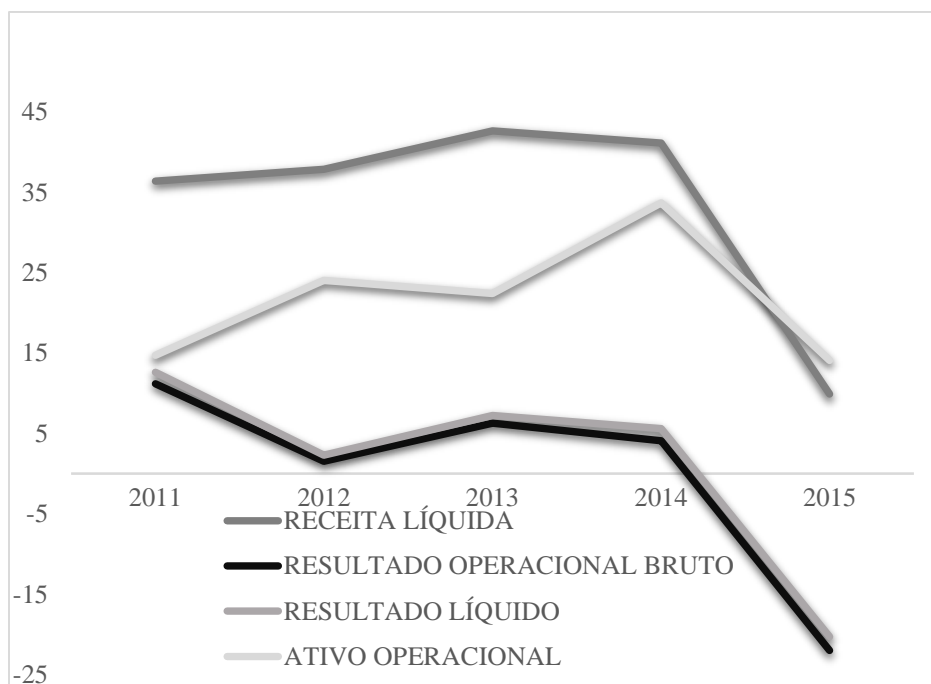


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados.

A capacidade do CGEE em gerar superávit operacional com o investimento realizado em seus ativos operacionais foi, em média, negativa. Em 2011 apresentava um ROA próximo de um e no fim de 2015 o ROA se tornou negativo, ou seja, a rentabilidade que os ativos geram tem sido reduzida ao longo do tempo. Isso pode ser explicado com a queda das receitas líquidas ao longo do período, o que resultou também numa ML negativa em 2015 concomitantemente com a redução de investimentos.

Evidencia-se elevado desvio-padrão, tanto no ROA quanto no ML, dentre os desvios-padrões observados. Isso indica que a rentabilidade dos ativos e a margem líquida não são constantes.

**Gráfico 3. Evolução de elementos que compõem o ROA e a ML.**



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados.

Conforme evidenciado no Gráfico 3, houve uma redução substancial da Patrimônio Social de 2014 para 2015 que foi efeito da redução do Resultado Líquido do período. Em 2015 o CGEE apresentou um déficit de pouco mais de R\$ 20 milhões. A combinação desses dois resultados geram um decréscimo do RSPS.

#### 4.3. Análise dos indicadores operacionais

Considera-se como variáveis de desempenho operacional de uma organização social os indicadores comparativos de metas programadas e alcançadas entre a entidade privada e o Estado, essas metas estão contidos no Contrato de Gestão, no qual representa o principal instrumento de controle que permite a avaliação e mensuração do desempenho em relação ao cumprimento do Plano de Ação Anual. O CGEE apresenta 5 linhas de ação, cada uma possui algumas metas a serem alcançadas, conforme Quadro 4.

Existe uma Comissão de Avaliação (CA) na estrutura do Órgão Supervisor que fiscaliza, acompanha e avalia os resultados, e posteriormente emite um Relatório de Avaliação contendo o grau de alcance das metas pactuadas no CG que é dado por meio de notas que compreende o grau de atingimento das metas, além disso é dado a média dessas notas.

Para cada ano do período analisado foi levantado no Relatórios de Avaliação elaborado pela CA as notas globais (a média das notas dadas às metas) de cada ano, isso representará no modelo as variáveis de desempenho operacional, conforme Tabela 7.

**Tabela 7. Indicadores Operacionais referente ao Contrato de Gestão da CGEE**

ANO	Média Global
2011	9,4
2012	9,4
2013	10
2014	9,7
2015	-

Fonte: Elaborado pela autora.

Referente ao ano de 2015 a Comissão de Avaliação ainda não se reuniu.

**Tabela 8. Estatística Descritiva para variáveis de desempenho operacional**

Variáveis	N	Média	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo	Mediana
Indicador Operacional	4	9,625	0,287228132	0,0825	9,4	10	9,55

Fonte: Elaborado pela autora

Observando a Tabela 8, a avaliação realizada pela Comissão de Avaliação, conclui-se que o CGEE apresenta um ótimo desempenho operacional.

Cabe mencionar que, apesar das metas serem pactuadas no Contrato de Gestão com prazos preestabelecidos, há espaço para a prorrogação dos prazos das atividades que não forem possíveis de serem realizadas no tempo hábil por meio de termos aditivos ao contrato de gestão, isso é um fator que interfere na governança tendo em vista que pode dá margem ao “descumprimento” de prazo de algumas metas sem que tenha uma impacto grande na avaliação.

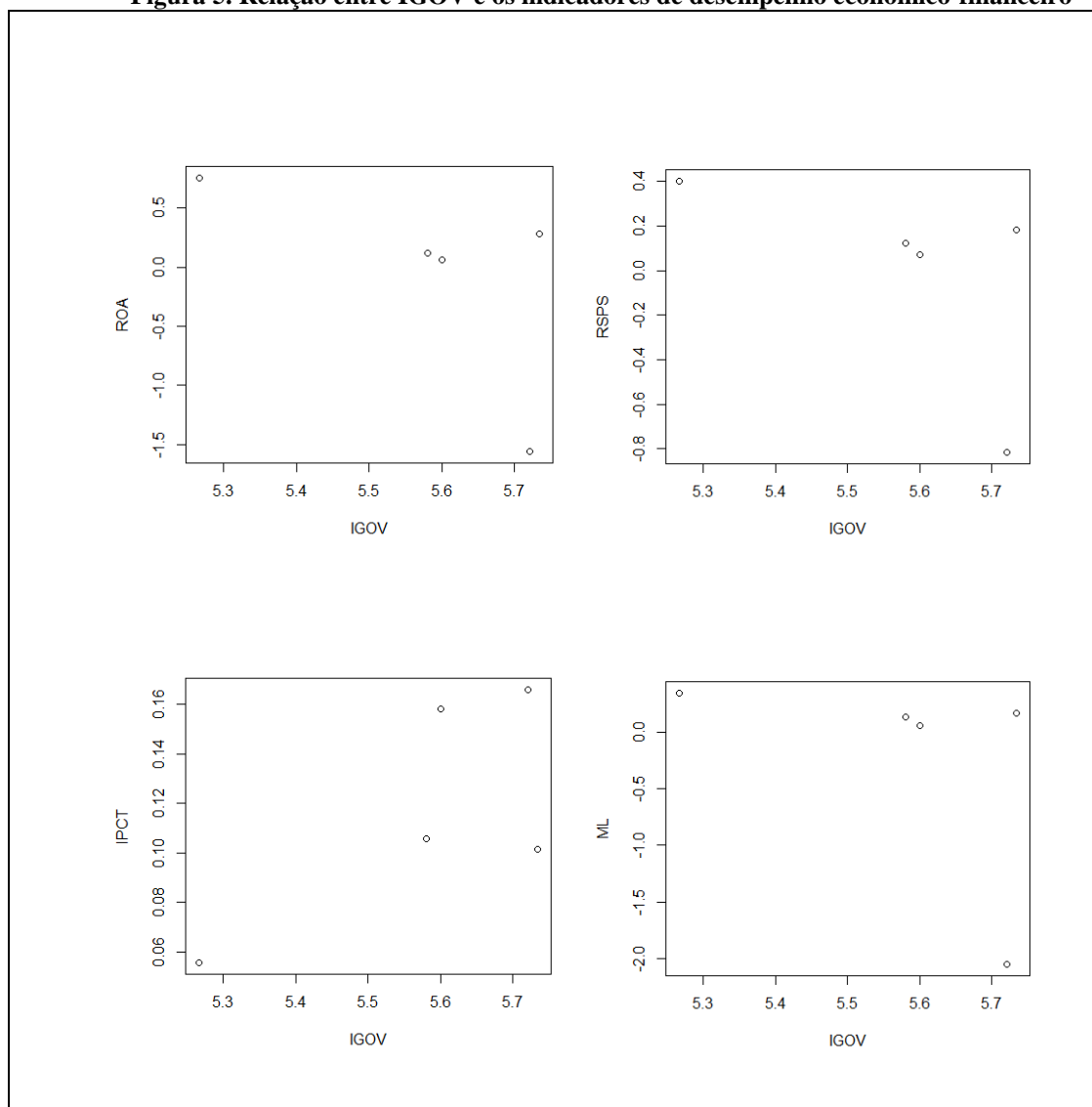
Além disso, no ano de 2011, apesar do CGEEE ter atingido plenamente as metas pactuadas, a Comissão e Avaliação fez algumas recomendações para o aperfeiçoamento da Sistemática de Avaliação do Contrato de Gestão: apresentação objetiva dos resultados obtidos e dos impactos alcançados, quando for o caso; revisão dos termos e conceitos adotados no Relatório de Gestão para produto, evento, reunião de especialistas; qualificar melhor sobre demanda das ações/subações e seus produtos, explicitando as motivações de natureza estratégica e/ou operacional com os objetivos estratégicos do Contrato de Gestão; melhorar a estimativa de custos das subações no que se refere às linhas de ação de caráter contínuo.

#### 4.4. Análise da relação entre as variáveis IGOV e as variáveis de desempenho

De acordo com Maroco (2007), um dos métodos mais úteis para ilustrar a relação entre duas variáveis são os diagramas de dispersão. Neste tipo de gráfico as observações de cada uma das variáveis são representadas como pares ordenados ( $X_i$ ,  $Y_i$ ). Pretende-se neste tópico verificar se existe relação linear entre as variáveis para ter condições de se calcular o coeficiente de correlação de Pearson.

Sendo assim, com a finalidade de mensurar a relação entre as variáveis IGOV e as variáveis explicativas, indicadores operacionais e indicadores econômico-financeiros (ROA, RSPS, IPCT e ML), foram construídos os diagramas de dispersão apresentados no Quadro 5.

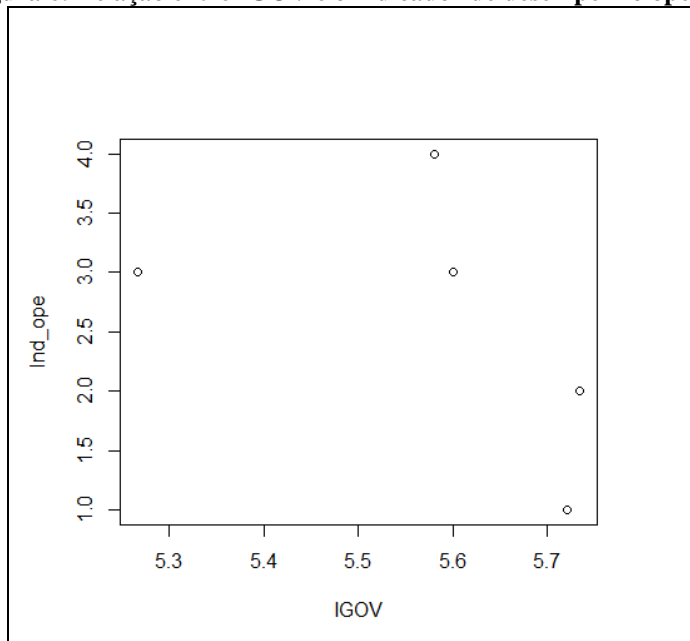
**Figura 5. Relação entre IGOV e os indicadores de desempenho econômico-financeiro**



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados.

Os diagramas acima demonstraram que não há relação entre IGOV e ROA, entre IGOV e RSPS, entre IGOV e IPCT, e entre IGOV e ML. Constatou-se então que não há linearidade entre as variáveis para a entidade em questão no período analisado.

**Figura 6. Relação entre IGOV e o indicador de desempenho operacional.**



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados.

O diagrama acima demonstra que não há relação entre a variável IGOV e o Indicador Operacional.

Mesmo diante da não linearidade entre as variáveis evidenciada na análise dos gráficos de dispersão, tentou-se calcular o coeficiente de correlação de Pearson. Conforme Tabela. 9.

**Tabela 9: Correlação entre as variáveis**

Correlação	IGOV
<b>IGOV</b>	1,0000
<b>ROA</b>	-0,6227
<b>RSPS</b>	-0,5957
<b>IPCT</b>	0,7168
<b>ML</b>	-0,4882
<b>IND. OP</b>	0,7106

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados.

Apesar de observar-se valores significativos de correlação ao aplicar teste para identificar e confirmar essa significância, os testes não rejeitam a hipótese nula de que as correlações são zero, com isso conclui-se que não há relação entre as variáveis em estudo, conforme com os p-valores na Tabela 10.

**Tabela 10. P-valores das correlações.**

<b>P-valor correlações IGOV</b>	
<b>IGOV</b>	1,0000
<b>ROA</b>	0,2619
<b>RSPS</b>	0,2891
<b>IPCT</b>	0,1730
<b>ML</b>	0,4040
<b>IND. OP</b>	0,1786

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados

Apesar da identificação de um comportamento de não correlação entre das variáveis, não se pode inferir que não há interferência dos aspectos da governança no desempenho da entidade analisada. A literatura mostra que há influência da qualidade da governança no desempenho das organizações.

As pesquisas existentes que buscam esse tipo de relação faz uso de procedimentos paramétricos como a regressão logística, mas para este estudo, há limitações para a realização pois a amostra obtida foi bastante reduzida, inviabilizando a mensuração da associação geral entre as variáveis, o que permitia inferir se há relação entre governança e desempenho numa organização social.

Assim, o presente estudo não conseguiu responder com evidências estatísticas o problema de pesquisa: “O modelo de governança influencia no desempenho econômico-financeiro e operacional de uma organização social federal?”. Entretanto, isso não impossibilitou a discussão acerca dos aspectos da governança e do desempenho nesta organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Este estudo consistiu em discutir os aspectos da governança e em construir um índice de qualidade da governança em uma organização social federal com a finalidade de mensurar e avaliar a relação existente com a sua *performance*.

Para a construção do índice de governança foi utilizado um questionário de pesquisa para levantamento de variáveis sobre independência, prestação de contas e transparência, totalizando cinco questões para cada construto. Os três construtos são baseados em Ávila (2013) e são adaptações de recomendações contidas no Gife, do IBGC (2009). Buscou-se com o questionário, captar a percepção dos colaboradores do CGEE.

O banco de dados que permitiu analisar a *performance da* organização foi composto considerando os indicadores de desempenho econômico- financeiro (representados pelo ROA, RSPS, IPCT e ML, que foram calculados em relação aos demonstrativos contábeis do CGEE, conforme Matarazzo, 2010) e o indicadores operacionais (que foi representado pelas notas obtidas na avaliação das metas pactuadas).

Então, com os dados obtidos e tratados, buscou-se identificar a associação da governança com o desempenho econômico-financeiro e operacional por meio do Gráfico de Dispersão e da Correlação Spearman. Revelou-se que não há relação entre essas variáveis (IGOV e ROA, IGOV e IPCT, IGOV e RSPS, IGOV e ML), mas isso não permitiu inferir que modelo de governança não influencia no desempenho da organização, tendo em vista que não foi realizado inferência estatística tendo em vista algumas limitações relacionadas com o tamanho da amostra.

A análise descritiva dessas variáveis revelou que, na organização que está sendo objeto de estudo de caso, com base na percepção dos respondentes, há um nível intermediário de governança e isto está combinado com uma piora nos indicadores de desempenho econômico-financeiro e os indicadores operacionais ao longo do período de análise.

O presente estudo se insere na literatura que trata das relações de governança nas entidades do Terceiro Setor e contribui para o preenchimento de uma lacuna existente no espaço de discussão que trata das relações entre governança e desempenho dessas entidade.

A melhoria do desempenho nas organizações públicas é um desafio ao ser comparado com o setor privado, tendo em vista algumas características: no setor público não existe um mercado econômico e suas pressões por redução de custos, existe influências intensivas de questões políticas e tradicionalmente, apesar da reforma gerencial, possui gestão centralizada, cujos gestores têm reduzida autonomia de decisão e flexibilidade, além de menores riscos e benefícios

(VALADARES; EMMENDOERFER, 2015 apud DIEFENBACH, 2011; BERNIER; HAFSI, 2007; CURRIE, et al., 2008).

Além disso, as organizações que firmam parceria com o Setor Público apresentam muita dificuldade para definir indicadores de desempenho e metas aos seus objetivos estratégicos e respectivos processos, tendo em vista que o sucesso do cumprimento do Contrato de Gestão está ligado ao atendimento do interesse público.

Como limitações, esta pesquisa não permite generalização dos dados, principalmente por quatro especificidades: os vieses derivados da realização de um único estudo de caso; as peculiaridades de uma organização social com atuação focada em Estudos, Análises e Avaliações, Articulação, Apoio à Gestão Estratégica do SNCTI e Disseminação de Informação de CT&I; uma amostra reduzida de respondentes.

Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos de casos múltiplos dentro do Terceiro Setor ou dentro de setores específicos do Terceiro Setor, com utilização de técnicas de inferência para responder com evidências estatísticas de que há relação entre governança e desempenho. Além disso, há oportunidade de aumentar o rol de métricas de avaliação de desempenho, como as métricas consagradas no setor privada com as devidas adaptações, como o EVA e *Balanced Scorecard*.



## REFERÊNCIAS

- AKERLOF, G.. **The Markets for ‘lemons’: quality uncertainly and the market mechanism.** The Quarterly Journal of Economics, p.488-500, Aug. 1970.
- ALCÂNTARA, V.C; PEREIRA, J.R; SILVA, E.A.F. **GESTÃO SOCIAL E GOVERNANÇA PÚBLICA: APROXIMAÇÕES E (DE)LIMITAÇÕES TEÓRICO-CONCEITUAIS.** Revista de Ciências da Administração • v. 17, Edição Especial, p. 11-29, 2015.
- ANDRADE, A; ROSSETTI, J.P. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** São Paulo: Atlas, 2004. 245 p.
- ANRADE, LP de; SALAZAR,G.T; CALEGÁRIO, C.L.L; SILVA, SS. **Governança Corporativa: uma análise da relação do Conselho de Administração com o valor de mercado e desempenho das empresas brasileiras.** RAM – REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE, V. 10, N. 4. SÃO PAULO, SP • JUL./AGO. 2009. p. 4-31.
- ÁVILA, L.A.C de. **Governança corporativa, desempenho econômico-financeiro e volume de operações no terceiro setor: um estudo de caso na Fundação Rádio e Televisão Educativa de Uberlândia.** 2013. 188 f.
- BARBIERI, A.R; HORTALE, V.A. **Relações entre regulação e controle na reforma administrativa e suas implicações no sistema de saúde brasileiro.** RAP Rio de Janeiro 36(2):181-93, Mar. /Abr. 2002.
- BERLE, A.; G.MEANS. **A Moderna Sociedade Anônima e a Propriedade Privada** (ed. Brasileira: 1988, ed. Nova Cultura, S. Paulo, Coleção Economistas).
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 05 de outubro de 1988. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm) > Acesso em: 20 de Out. 2016.
- BRASIL. **Lei das Sociedades por Ações.** LEI Nº 6.404, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1976. Disponível em: < [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L6404consol.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404consol.htm) > Acesso em: 03 de Nov.2016.
- BRASIL. **Lei de Acesso à Informação.** Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm) > Acesso em: 26 de Out.2016.

BRASIL. **Lei de Responsabilidade Fiscal**. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Lex: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm) > Acesso em: 02 de Nov. 2016.

BRASIL. **Lei n. 9637, de 15 de maio de 1998**. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. Diário Oficial da União de 15.05.1998.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995.

PDRAE. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial de Governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**/Tribunal de Contas da União. Versão 2- Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 80p. Disponível em: <http://portal.tcu.gov.br/comunidades/governanca/entendendo-a-governanca/referencial-de-governanca/> Acesso em: 09 Abr. 2016

BRASIL. Instrução Normativa nº 12/1996, de 24 de abril de 1996. **IN TCU nº 47/2004**.

BRASIL Decisão nº 592 de 1998- Plenário. **Decisão TCU Plenário nº 592/1998**

BRASIL. Instrução Normativa Nº 47, DE 27 DE OUTUBRO DE 2004. **IN TCU nº 47/2004**.

BRASIL Instrução Normativa nº 54, DE 19 SETEMBRO DE 2007. **IN TCU nº 54/2007**.

BRASIL. Acórdão nº 1952/2007, de 19 de setembro de 2007. **Acórdão TCU 1952/2007**.

BRASIL. Acórdão nº 613, de 09 de abril de 2008. **Acórdão TCU 613/2008**.

BRASIL. Acórdão nº 2444 de 2016. **Acórdão TCU 2444/2016**.

BRASIL. Acórdão nº 2057 de 2016. **Acórdão TCU 2444/2016**.

BRESSER-PEREIRA, L.; SPINK, P.K. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.

BRESSER-PEREIRA, L.C. **O modelo estrutural de gerência pública**. rap – Rio de Janeiro 42(2):391-410, Mar./abr. 2008.

BRUNI, L.A. **SPSS aplicado à pesquisa acadêmica**. São Paulo: Atlas, 2009, 243p.

CGEE. **RELATÓRIOS DE GESTÃO**. Disponível : < <https://www.cgee.org.br/informacoes-institucionais> >. Acesso 30 Nov.2016.

COASE; R.H. "The Nature of the Firm" in **Readings in Price Theory**. pp.331-351. American Economic Association, 1952.

CORREIA, L.F; AMARAL, H.F; LOUVET, P. **Um índice de avaliação da qualidade da governança corporativa no Brasil**. R. Cont. Fin. – USP, São Paulo, v. 22, n. 55, p. 45-63, jan./fev./mar./abr. 2011.

CVM. **RECOMENDAÇÕES DA CVM SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA**, 2002  
Disponível em: < <http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisoes/anexos/0001/3935.pdf> > .  
Acesso em: 31 de out. 2016.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Contratos de Gestão. Contratualização do Controle Administrativo sobre a Administração Indireta e sobre as Organizações Sociais**. Disponível em: < <http://www.pge.sp.gov.br/> >. Acesso em: 09 de Nov. 2016.

FILHO, A. B. **A separação entre propriedade acionária e controle administrativo – revisitando os clássicos**. Rev. Adm. Empr. Rio de Janeiro, 27(4)31-37 out./dez. 1987.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**/Antônio Carlos Gil. - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002. 173p.

GUIMARÃES, M. C. L.; SANTOS, S. M.C; MELO, C.; FILHO, A. S. **Avaliação da capacidade de gestão de organizações sociais: uma proposta metodológica em desenvolvimento**. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, 20 (6):1642-1650, nov-dez, 2004.

HOLTZ, L; NETO, A.S. **Efeitos das Características do Conselho de Administração sobre a Qualidade da Informação Contábil no Brasil**. R. Cont. Fin. – USP, São Paulo, v. 25, n. 66, p. 255-266, set./out./nov./dez. 2014 255.

IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: IBGC, 2015. 108p.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS. **Study 13 - Governance in the**  
JENSEN, M.C; MECKLING, W.H. **Teoria da Firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade**. RAE-CLÁSSICOS, 87. ABR./JUN. 2008

LEAL, R.P.C; FERREIRA, V.A.C; SILVA, A.L.C da. **Governança Corporativa no Brasil e no mundo**/Ricardo Pereira Camara Leal, Vicente Antônio de Castro Ferreira, André Luiz Carvalho da Silva (Organizadores) – Rio de Janeiro: E-Papers Serviços Editoriais Ltda, 2002. 148 p.

MARCELLI, Selma. **Governança no Setor Público: diagnóstico das práticas de gestão da Polícia Federal à luz do estudo 13 do PSC/IFAC**/ Selma Marcelli- 2013. 106 f.

MARROCO, J. **Análise Estatística- Com utilização do SPSS**. 3ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2007, 803p.

- MATARAZZO, D. C. (2010). **Análise financeira de balanços: Abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**/José Matias-Pereira. – 2.ed - São Paulo: Atlas, 2009.
- MENDONÇA, R.L; FILHO, C.A.P.M. **Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas**. R.Adm., São Paulo, v.39, n.4, p.302-308, out./nov./dez. 2004.
- MONTGOMERY, D. C.; RUNGER, G. C. **Estatística aplicada e probabilidade para engenheiros**, 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009, 496p.
- NASSUNO, M. **Organização dos usuários, participação na gestão e controle das organizações sociais**. Revista do Serviço Público Ano 48 Número 1 Jan-Abr 1997.
- OCDE. Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. Os princípios da Oede sobre o governo das sociedades, 2004. Disponível em: < <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/33931148.pdf> >. Acesso em: 31 de out. 2016.
- OCDE. Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **The challenge of capacity development: working towards good practice**, 2006. Disponível em: < <http://www.oecd.org/env/outreach/40695940.pdf> >. Acesso em: 25 out. 2016.
- OLIVEIRA, A.G de; PISA, B.J. **IGovP: índice de avaliação da governança pública — instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão** Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro 49(5):1263-1290, set./out. 2015.
- Pesquisa de Marketing – metodologia, planejamento**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999, 337p.
- Public Sector: A Governing Body Perspective**. Available from:< <https://www.ifac.org/publications-resources/study-13-governance-public-sector> >. Access on 05 Oct. 2016.
- REPORT OF THE COMMITTEE ON. THE FINANCIAL ASPECTS OF CORPORATE GOVERNANCE, 1992. Disponível em: <<http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf> >. Acesso 02 de nov. 2016.
- REZENDE, F.C. **Desafios gerenciais para a reconfiguração da administração burocrática brasileira**. Sociologias, Porto Alegre, ano 11, nº 21, jan./jun. 2009, p. 344-365.
- REZENDE, A.J; DALMÁCIO, F.Z. **Práticas de Governança Corporativa e Indicadores de Performance dos Clubes de Futebol: uma Análise das Relações Estruturais**. Contabilidade, Gestão e Governança - Brasília · v. 18 · n. 3 · p. 105-125 · set./dez. 2015
- RODRIGUES, M.C.P. **Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil**. RAP RIO DE JANEIRO ~2(5):25-b7. SET./OUT. 1998

- RONCONI, L. **Governança Pública: um desafio a democracia**. Emancipação, Ponta Grossa, 11(1): 21-34, 2011. Disponível em < <http://www.revistas2.uepg.br/index.php/emancipacao> > Acesso em: 03 Out. 2016.
- SIMON, Herbert. **A formal theory of the Employment Relationship**. Econometrica. 19, pp. 293-305, jul, 1951.
- SLOMSKI, V.; DE MELLO, G.R; FILHO, F.T. ; MACÊDO, F.Q. (2008). **Governança Corporativa e Governança na Gestão Pública**. São Paulo: Atlas.
- TERRA, P.R.S; LIMA, J.B.N de. **GOVERNANÇA CORPORATIVA E A REAÇÃO DO MERCADO DE CAPITAIS À DIVULGAÇÃO DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS**. R. Cont. Fin. USP.São Paulo. n. 42. p. 35 – 49. Set./Dez. 2006.
- VALADARES, J.L; EMMENDOERFER, M.L. **A INCORPORAÇÃO DO EMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO: REFLEXÕES BASEADAS NO CONTEXTO BRASILEIRO**. Revista de Ciências da Administração. V. 17, n 41, p 82-98, abr. 2015.
- WILLIAMSON; Oliver E. **The Economic Institution of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**. New York, Free Press, 1985.
- WORD BANK. Disponível em: < <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home> > Acesso 15 Nov 2016.

## APÊNDICES

### Apêndice A- Demonstrações Contábeis – CGEE – 2011 a 2015.

Tabela A – *Balanços Patrimoniais – CGEE – 2011 a 2015.*

BALANÇOS PATRIMONIAIS – CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS – 2000 a 2015					
	2011	2012	2013	2014	2015
<b>1. ATIVO CIRCULANTE</b>	<b>31.562.525,00</b>	<b>36.649.605,12</b>	<b>40.233.094,99</b>	<b>47.084.188,00</b>	<b>27.388.857,00</b>
<b>1.1.DISPONIBILIDADES</b>	16.680.032,00	12.488.190,77	17.679.055,90	13.409.935,00	13.324.311,00
1.1.1. CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	16.680.032,00	12.488.190,77	17.679.055,90	13.409.935,00	13.324.311,00
1.1.1.1. Bancos/Caixa	84.914,00	2.148,80	50.865,66	22.573,00	37.001,00
1.1.1.2. Aplicação Financeira	16.595.118,00	12.486.041,97	17.628.190,24	13.387.362,00	13.287.310,00
<b>1.2. REALIZÁVEL A CURTO PRAZO</b>	<b>14.882.493,00</b>	<b>24.161.414,35</b>	<b>22.554.039,09</b>	<b>33.674.253,00</b>	<b>14.064.546,00</b>
1.2.1. OUTROS VALORES A RECEBER	14.882.493,00	24.161.414,35	22.554.039,09	33.674.253,00	14.064.546,00
1.2.1.1. Clientes	13.200.000,00	22.640.650,00	21.816.479,99	33.058.721,00	13.681.549,00
1.2.1.2. Adiantamento a Funcionários				15.449,00	0,00
1.2.1.3. Adiantamento de Férias	312.824,00	316.350,53	395.258,29	368.519,00	54.407,00
1.2.1.4. Adiantamento a Fornecedores	1.152.679,00	1.008.086,02	150.947,87	163.093,00	266.309,00
1.2.1.5. Impostos a Recuperar	43.103,00	43.308,01	43.148,56	49.286,00	49.286,00
1.2.1.6. Outros créditos	1.408,00	7.382,18	4.126,53	4.631,00	1.173,00
1.2.1.7. Títulos de capitalização-BB	170.380,00	132.380,00	132.380,00	0,00	0,00
1.2.1.8. Despesas do Exercício Seguinte	2.099,00	13.257,61	11.697,85	14.554,00	11.822,00
<b>2. ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>	<b>1.438.879,00</b>	<b>1.635.163,44</b>	<b>2.651.363,08</b>	<b>2.146.100,00</b>	<b>1.598.895,00</b>
<b>2.1. PERMANENTE</b>	<b>1.438.879,00</b>	<b>1.635.163,44</b>	<b>2.651.363,08</b>	<b>2.146.100,00</b>	<b>1.598.895,00</b>
2.1.1. IMOBILIZADO	525.736,00	867.000,77	2.130.051,53	1.781.586,00	1.398.496,00
2.1.1.1 Bens e Direitos em Uso	1.769.219,00	2.358.458,70	3.828.805,08	3.958.760,00	4.050.083,00
2.1.1.2. (-)Depreciações Acumuladas	-1.243.483,00	-1.491.457,93	-1.698.753,55	-2.177.175,00	-2.651.587,00
2.1.2. INTANGÍVEL	913.143,00	768.162,67	521.311,55	364.514,00	200.399,00
2.1.2.1. Sistemas e Aplicativos-Software	1.251.672,00	1.324.910,92	1.326.845,45	1.362.290,00	1.390.241,00
2.1.2.2. (-)Amortizações Acumuladas	-338.529,00	-556.748,25	-805.533,90	-997.776,00	-1.189.842,00
<b>ATIVO TOTAL</b>	<b>33.001.404,00</b>	<b>38.284.768,56</b>	<b>42.884.458,07</b>	<b>49.230.288,00</b>	<b>28.987.752,00</b>
<b>3. PASSIVO CIRCULANTE</b>	<b>1.734.052,00</b>	<b>5.226.412,75</b>	<b>3.944.276,95</b>	<b>4.706.860,00</b>	<b>4.127.232,00</b>
3.1. Salários a pagar		344,45	0,00		

3.2. Fornecedores	204.037,00	333.536,43	276.290,81	545.158,00	576.477,00
3.3. Encargos sociais a recolher	222.479,00	468.716,83	289.342,61	371.022,00	354.015,00
3.4. Encargos tributários a recolher	203.803,00	214.994,34	223.509,63	276.865,00	186.042,00
3.5. Provisão Contratos de Serviços		2.795.834,98	1.678.580,97	1.835.859,00	1.692.772,00
3.6. Provisões para férias e encargos	1.084.406,00	1.157.882,07	1.384.901,24	1.357.170,00	1.238.442,00
3.7. Outras contas a pagar/compensar	19.327,00	255.103,65	91.651,69	320.786,00	79.484,00
<b>4. PATRIMÔNIO SOCIAL LÍQUIDO</b>	<b>31.267.352,00</b>	<b>33.058.355,81</b>	<b>38.940.181,12</b>	<b>44.523.429,00</b>	<b>24.860.520,00</b>
4.1. Reservas	7.457.102,00	7.670.186,87	8.417.608,05	6.750.409,00	8.954.298,00
4.1.1. Reserva Técnica- com restrição	7.457.102,00	7.670.186,87	8.417.608,05	6.750.409,00	8.954.298,00
4.2. Déficit/Superávit Acumulados	23.810.250,00	25.388.168,94	30.522.573,07	37.773.020,00	15.906.222,00
4.2.1. Déficit/superávit do exercício anterior	13.904.129,00	23.706.462,33	24.684.833,68	32.189.772,00	36.196.368,00
4.2.2 Déficit/Superávit do exercício	9.906.121,00	1.681.706,61	5.837.739,39	5.583.248,00	20.290.146,00
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>33.001.404,00</b>	<b>38.284.768,56</b>	<b>42.884.458,07</b>	<b>49.230.289,00</b>	<b>28.987.752,00</b>

Fonte: elaborada pela autora com base nos Demonstrativos Contábeis publicados pelo CGEE.

Tabela B– *Demonstrações de Deficits/Superavits -- CGEE – 2011 a 2015.*

DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADO– CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS – 2011 a 2015					
	2011	2012	2013	2014	2015
<b>RECEITAS BRUTA</b>	<b>36.485.884,00</b>	<b>37.863.987,18</b>	<b>42.708.012,06</b>	<b>41.290.344,00</b>	<b>9.986.165,00</b>
<b>(-)DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA</b>	<b>-93.603,00</b>	<b>-23.930,27</b>	<b>-64.557,31</b>	<b>-153.028,00</b>	<b>-96.921,00</b>
ISS sobre Faturamento	-93.603,00	-23.930,27	-64.557,31	-153.028,00	-96.921,00
 <b>(=)RECEITA LÍQUIDA</b>	 <b>36.392.281,00</b>	 <b>37.840.056,91</b>	 <b>42.643.454,75</b>	 <b>41.137.316,00</b>	 <b>9.889.244,00</b>
<b>(-) DESPESAS OPERCIONAIS- CONTRATO DE GESTÃO</b>	<b>-25.216.033,00</b>	<b>-35.116.698,64</b>	<b>-34.677.287,38</b>	<b>-34.459.131,00</b>	<b>30.192.149,00</b>
Despesas Gerais e Administrativas	-1.904.195,00	-2.058.044,63	-2.936.984,88	-2.215.796,00	-1.968.915,00
Despesas com pessoal e encargos	-12.710.496,00	-14.819.866,57	-15.999.283,75	-17.320.142,00	18.239.712,00
Serviços de Terceiros	-6.640.837,00	-12.462.043,47	-6.807.964,92	-8.581.688,00	-4.807.353,00
Aluguéis e Arrendamentos	-1.503.359,00	-2.252.267,19	-4.488.559,22	-2.880.407,00	-3.113.801,00
Impostos e Taxas	-44.159,00	-50.852,73	-91.985,84	-46.743,00	-52.145,00
Diárias	-787.452,00	-1.057.842,28	-1.285.596,68	-975.647,00	-524.355,00
Passagens	-1.131.365,00	-1.446.818,45	-1.864.195,23	-1.498.658,00	-656.225,00
Promoções e Eventos	-255.034,00	-366.295,12	-555.772,41	-216.593,00	-69.468,00
Outras Despesas Operacionais	-21.830,00	-84.549,35	-35.651,32	-54.038,00	-92.412,00
Depreciações e Amortizações	-217.306,00	-518.118,85	-611.293,13	-669.419,00	-667.763,00
<b>(-) DESPESAS OPERCIONAIS- OUTROS CONTRATOS</b>		<b>-1.193.271,92</b>	<b>-1.667.678,47</b>	<b>-2.599.879,00</b>	<b>-1.671.356,00</b>
Despesas Gerais e Administrativas		-22.454,95	-11.794,85	-3.662,00	-53.219,00
Despesas com pessoal e encargos		-395.861,98	-645.344,83	-670.434,00	-393.624,00



Serviços de Terceiros	-491.606,08	-578.617,37	-1.308.280,00	-473.267,00
Alugueis e Arrendamentos	-13.510,72	0,00	0,00	-55.243,00
Impostos e Taxas			0,00	-1.593,00
Diárias	-102.399,51	-171.950,20	-140.428,00	-22.914,00
Passagens	-111.150,26	-177.645,31	-188.311,00	-37.204,00
Promoções e Eventos	-56.288,42	-81.000,05	-286.491,00	-10.305,00
Outras Despesas Operacionais	0,00	-1.325,86	-1.029,00	-2.819,00
Depreciações e Amortizações			-1.244,00	-1.293,00
Perdas Estimadas de créditos- PECLD			0,00	-619.875,00
<b>(=) RESULTADO OPERACIONAL BRUTO</b>	<b>11.176.248,00</b>	<b>1.530.086,35</b>	<b>6.298.488,90</b>	<b>4.078.306,00</b>
<b>(+/-) RESULTADO FINANCEIRO</b>	<b>1.447.815,00</b>	<b>783.613,85</b>	<b>918.256,52</b>	<b>1.504.942,00</b>
Despesas Financeiras	-325.773,00	-302.928,39	-294.542,83	-406.571,00
Despesas financeiras- Contrato de gestão		-270.848,28	-238.350,64	-369.840,00
Despesas financeiras- Outros de gestão		-32.080,11	-56.192,19	-36.731,00
Receitas Financeiros	<b>1.773.588,00</b>	<b>1.086.542,24</b>	<b>1.212.799,35</b>	<b>1.911.513,00</b>
Receitas financeiras- Contrato de gestão		950.972,09	1.078.304,58	1.704.085,00
Receitas Financeiras- Outros Contratos		135.570,15	134.494,77	207.428,00
<b>SUPERÁVIT/DÉFICIT DO EXERCÍCIO</b>	<b>12.624.063,00</b>	<b>2.313.700,20</b>	<b>7.216.745,42</b>	<b>5.583.248,00</b>
				<b>-20.290.149,00</b>

Fonte: elaborada pela autora com base nos Demonstrativos Contábeis publicados pelo CGEE.

1	As decisões tomadas no âmbito do CGEE necessitavam da concordância ou alinhamento com os interesses das Entidades que compõem o Conselho de Administração.
---	--



4	As atas e decisões oriundas de reuniões dos conselhos do CGEE eram divulgadas à comunidade em geral.												
5	As ações da Diretoria eram monitoradas com o intuito de se verificar o cumprimento de metas estabelecidas.												